

**Larisa Ilina**

# **LIIKETOIMINTAKULTTUURIN VAIKUTUS YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMYKSEEN**

**CASE: Venäjän markkinat**

**Opinnäytetyö**

**KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU**

**Tekstiili- ja vaatetustekniikan koulutusohjelma**

**Syyskuu 2010**



## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

<b>Yksikkö</b> Tekniikka ja liiketalous Kokkola	<b>Aika</b> Syyskuu 2010	<b>Tekijä/tekijät</b> Larisa Ilina
<b>Koulutusohjelma</b> Tekstiili- ja vaatetustekniikan koulutusohjelma		
<b>Työn nimi</b> LIIKETOIMINTAKULTTUURIN VAIKUTUS YRITYSTEN KANSAINVÄLISTY- MISEEN – CASE: Venäjän markkinat		
<b>Työn ohjaaja</b> Liisa Niemi		<b>Sivumäärä</b> 52 + 5
<p>Venäjän markkinat ovat tärkeitä Suomen tekstiili-, vaatetus-, nahka- ja kenkäalojen yrityksille. Tämän työn tarkoituksena oli tutkia Suomen ja Venäjän liiketoimintakulttuurien mahdollisia eroja, jotta suomalaiset yrittäjät eivät kompastuisi kulttuuriin ja liikemaailman länsimaisista poikkeaviin toimintatapoihin. Opinnäytetyö soveltuu erityisesti liiketoimintaa Venäjälle suunnitteleville yrityksille ja yrityksille, jotka haluavat tehdä yhteistyötä venäläisten kauppakumppaneiden kanssa. Työtä voivat soveltaa myös yritykset, jotka toimivat Venäjällä mutta haluavat saada lisätietoa maan liiketoimintatavoista.</p> <p>Opinnäytetyössä on käytetty lähteinä pääosin kirjallisuutta ja lehtiartikkeleita. Tutkimusmenetelmänä käytettiin avointa kyselyä ja henkilökohtaista haastattelua. Laadullisen tutkimuksen avulla tutkittiin venäläistä liiketoimintakulttuuria ja Hofsteden kulttuuriulottuvuuksia. Vastauksia ja teoriaa vertailtiin toisiinsa ja pyrittiin löytämään olennaisimmat yhtäläisyydet sekä mahdolliset vastakkaisuudet. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että teorian ja empiirisen tutkimuksen välillä ei ollut huomattavia ristiriitoja.</p> <p>Opinnäytetyö on jaoteltu kuuteen eri aihealueeseen. Johdannossa esitetään työn tutkimusongelma sekä tutkimuksen rakenne. Toinen luku on kuvausta menetelmävalinnoista sekä tutustuminen case-yrityksiin. Kolmannessa luvussa perehdytään kulttuurin käsitteeseen ja käsitellään suomalaisen ja venäläisen kulttuurien ulottuvuuksia. Neljännessä luvussa esitellään tarkemmin venäläistä liiketoimintakulttuuria ja sen erityispiirteitä. Tutkimustulokset esitetään kolmannessa ja neljännessä luvussa, ja verrataan niitä teoriaan. Viidennessä luvussa pohditaan tutkimuksen tuloksia. Pohdinnassa käsitellään tutkimuksen prosessia ja esitetään jatkotutkimusaiheita.</p>		

### Asiasanat

kulttuuri, Venäjän kulttuuri, liiketoimintakulttuuri, kulttuurin ulottuvuudet

## ABSTRACT

<b>CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b>	<b>Date</b> September 2010	<b>Author</b> Larisa Ilina
<b>Degree programme</b> Textile and Garment Production		
<b>Name of thesis</b> THE IMPACT OF THE BUSINESS CULTURE ON THE COMPANIES' INTERNATIONALIZATION – CASE: the Russian Market		
<b>Instructor</b> Liisa Niemi		<b>Pages</b> 52 + 5 Appendices
<p>The Russian market is important for the Finnish textile, clothing, leather and shoemaking industry. The purpose of this final thesis was to clarify possible differences between the Finnish and Russian business cultures, so that the Finnish entrepreneurs would not stumble on the culture's and business world's operation modes, which differ from the western customs. This thesis applies especially for companies planning to do business in Russia or cooperate with Russian business partners. It could also be used by companies which operate in Russia already, but would like to get more information about the country's business culture.</p> <p>Mostly books and newspaper articles have been used as sources in this final thesis. The data collection of the thesis was based on open questionnaires and face-to-face interviews. The qualitative research was used to investigate the Russian culture and Hofstede's cultural dimensions. The answers and theory were compared to each other to find out some similarities and dissonances. The results of the investigation showed that there were not any significant conflicts between theory and empirical research.</p> <p>The thesis was divided into six themes. The introduction describes the content of this study and the structure of the research. The second part of the thesis is a description of the research methods and the cases of the research. The third chapter concerns the culture and the differences between the Finnish and Russian cultural dimensions. The fourth chapter focuses on the Russian business culture and its special features. The results of the research are presented in the third and fourth parts of the thesis, so that they are comparable to the theory. The fifth part concentrates on discussion about the results of the research. The final chapter of the study concerns the process of the research and also some suggestions for the follow-up research.</p>		
<b>Key words</b> culture, Russian culture, business culture, cultural dimensions		

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2 TUTKIMUSMENETELMÄ</b>	<b>4</b>
2.1 Laadullinen tutkimus	4
2.2 Tutkimusprosessi	5
2.3 Tutkimuksen aineistot ja analyysi	6
2.4 CASE-yritykset: Finlayson Oy ja Viexpo	7
2.4.1 Finlayson Oy	7
2.4.2 Viexpo	8
<b>3 KULTTUURIN VAIKUTUS KANSAINVÄLISTYVÄN YRITYKSEN TOIMINTAAN</b>	<b>9</b>
3.1 Kulttuurin määrittäminen	9
3.2 Kulttuurierojen vaikutus kansainvälisen yrityksen toiminnassa	10
3.3 Kulttuurien ulottuvuudet	12
3.3.1 Valtaetäisyys	13
3.3.2 Individualismi vs. kollektivismi	14
3.3.3 Maskuliinisuus vs. feminiinisyys	16
3.3.4 Epävarmuuden välttäminen	17
3.3.5 Lyhyen vs. pitkän aikavälin suuntautuminen	18
3.3.6 Hofsteden teorian puutteet	18
3.4 Suomen ja Venäjän kulttuurien eroavaisuuksia	19
<b>4 VENÄLÄISEN BISNESKULTTUURIN ERITYSPIIRTEET</b>	<b>25</b>
4.1 Venäläisen kulttuurin ja yhteiskunnan erityispiirteet	25
4.2 Venäläinen liiketoimintakulttuuri	28
4.2.1 Suhteiden luominen Venäjällä	28
4.2.2 Venäläinen neuvottelukulttuuri	30
4.2.3 Kieli	34
4.2.4 Venäläinen ajankäsitys	35
4.2.5 Bisnespukeutuminen Venäjällä	36
4.2.6 Liikelahjat	38
4.3 Johtajuus Venäjällä	39
4.4 Naisen rooli yhteiskunnassa	41
<b>5 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>43</b>
<b>6 POHDINTA</b>	<b>48</b>
6.1 Tutkimustyön prosessi	48
6.2 Jatkotutkimusaiheet	49
<b>LÄHTEET</b>	<b>50</b>

## **LIITTEET**

**LIITE 1: Saatekirje**

**LIITE 2: Haastattelukysymykset**

**LIITE 3: Venäjänkieliset haastattelukysymykset**

## 1 JOHDANTO

Markkina-alueena Venäjää sanotaan suureksi ja houkuttelevaksi, mutta myös hankalaksi. Moni ulkomaalainen yritys yrittäessään etabloitua Venäjän markkinoille kompastuu kulttuuriin ja liikemaailman länsimaisista poikkeaviin perinteisiin sekä toimintamuotoihin. (Perilä-Jankola 2001.)

Venäjä on kautta historian ollut tärkeä kauppakumppani Suomelle (Shlyamin 2008, 14, 21). Vielä kolmekymmentä vuotta sitten Suomi kävi Neuvostoliiton kanssa clearing-kauppaa, jonka suuruus oli vuosittain ennakkoon sovittu tavaranneuvotteluissa. Neuvostoliiton hajotessa loppui myös valtion yksinoikeus vientiin ja tuontiin ja kaupoista alkoivat neuvotella yritysten myyjät ja ostajat keskenään. Siitä tuli suomalaisille yrityksille uusi haaste, sillä ne joutuivat kilpailemaan muiden maiden tavara- ja palvelutoimittajien kanssa toimitussopimuksista. (Perilä-Jankola 2001, 17.)

Venäjän kehittyvät markkinat tarjoavat uusia mahdollisuuksia myös Suomen taloudelle. Monella suomalaisella on turhia ennakkoluuloja koskien Venäjän markkinoita ja tämän vuoksi moni suomalaisyritys on jättänyt käyttämättä yhteistyön mahdollisuudet. (Mäkinen 2005, 3.) Suomalaisilla tekstiili-, vaatetus-, nahka- ja kenkäalan yrityksillä, joita tästä lähtien tekstissä kutsutaan Tevanake-alan yrityksiksi, saattaa olla kiinnostusta aloittaa vientitoimintaa Venäjälle, mutta niiltä voi puuttua tarvittava tietotaito maan liiketoimintakulttuurista sekä muista käytännön seikoista.

Tässä tutkimuksessa keskitytään pääasiassa liiketoimintakulttuureihin ja -tapoihin ja yritetään löytää teorian keskeltä olennaiset yleistyksiset venäläisestä bisnes-kulttuurista ja huomioida myös eroavaisuudet suomalaiseen kulttuuriin

verrattuna. Työn tavoitteena oli tuottaa käytännönläheinen tutkielma venäläisestä liiketoimintakulttuurista, joka sisältäisi suomalaiselle yritykselle olennaista kulttuuritietoa. Monesti kulttuurin merkitystä aliarvioidaan liiketoiminnassa, ja tällainen virhe voi maksaa yritykselle paljon. Epäonnistuneita markkinaetabloitumisia on lukemattomasti, mutta julkisuudessa harvoin keskustellaan niiden perinpohjaisista syistä.

Idea tähän opinnäytetyöhön saatiin alankomaalaisen kulttuuritutkijan Geert Hofsteden ja hänen poikansa Gert Jan Hofsteden luennon jälkeen, joka järjestettiin keväällä 2009 Vaasan yliopistossa. Erilaiset kulttuurit ovat aina kiinnostaneet minua, ja siksi päätin kirjoittaa opinnäytetyöni kahdesta minulle henkilökohtaisesti tutusta kulttuurista: suomalaisesta ja venäläisestä. Sain toimeksiantajaksi Viexpon, joka on erikoistunut pienten ja keskisuurien yritysten kansainvälistymiseen Pohjanmaan rannikkoseudulla.

Tätä opinnäytetyötä varten valittiin laadullinen case-tutkimusmenetelmä, joka toteutettiin haastattelemalla yrityksen Venäjän viennistä huolehtivaa henkilöstöä. Laadullisen tutkimuksen tulokset vertaillaan teorian tietoon ja poimitaan mahdolliset ristiriitaisuudet. Tutkimuksen tavoitteena oli antaa tärkeimmät tiedot Venäjän liiketoimintakulttuurista. Tietojen avulla yritykset voivat välttyä yleisimmiltä kulttuurisen välisistä eroista johtuvilta ongelmilta toiminnan alkuvaiheessa.

Päättutkimusongelma oli, miten suomalaiset Tevanake-alan yritykset selviävät kulttuurieroista viedessään tuotteitaan Suomesta Venäjälle. Tavoitteena on, että opinnäytetyö toimisi ohjekirjana alan yrityksille vientikaupassa.

Tässä ensimmäisessä luvussa esitellään työn tutkimusongelma sekä tutkimuksen rakenne. Toinen luku käsittelee tutkimusaineistoa ja menetelmävalintoja sekä case-yrityksiä. Sekä tutkimuksen tuloksia että teoriaa käsitellään luvuissa kolme ja

neljä, jotta lukijan olisi helpompi seurata mahdollisia ristiriitaisuuksia tutkimustulosten ja teorian välillä. Kolmannessa luvussa tutustutaan kulttuurin käsitteeseen ja käsitellään suomalaisen ja venäläisen kulttuurin ulottuvuuksia peilaten niitä Hofsteden teoriaan. Neljännessä luvussa esitellään tarkemmin venäläistä liiketoimintakulttuuria ja sen erityispiirteitä. Viidennessä luvussa pohditaan laadullisen tutkimuksen tuloksia. Pohdinnassa käsitellään tutkimuksen mahdollisia virheitä ja esitetään jatkotutkimusaiheita.



## 2 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä luvussa tutustutaan tutkimusmenetelmiin ja -prosesseihin. Lisäksi tästä osiosta saa syvempää tietoa tutkimuksen toteuttamisesta ja keskeisimmistä käsitteistä. Tutkimuksen tavoitteena ensisijaisesti oli päästä pintaa syvemmälle, ja siksi tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus.

### 2.1 Laadullinen tutkimus

Tähän opinnäytetyöhön valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä, koska tavoitteena oli analysoida kulttuuritekijöitä, jotka ovat tärkeä osa kaupankäyntiä Venäjällä. Tarkoituksena oli pohtia sitä, miten yrityksen tulisi toimia kulttuurisesta näkökulmasta kohdemarkkinoilla. Tilastollisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen käyttämisen selkein haitta tässä tutkimuksessa olisi, ettei toimintatapojen takana piileviä ilmiöitä kyettäisi tutkimaan riittävän syvästi. Metsämuuronen (2003, 167) vakuuttaa, että laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu parhaiten silloin, kun etsitään tietoa tapahtumien syvälle käyvistä rakenteista. Laadullisen tutkimuksen heikkous on, ettei se pysty ottamaan kantaa eri käsitysten yleisluonteisesta jakautumisesta, vaan siihen tarvitaan kvantitatiivista menetelmää (Metsämuuronen 2003, 167).

Tämä laadullinen tutkimus toteutetaan deduktiivisella menetelmällä, mikä tarkoittaa, että ensin rakennetaan teoreettinen viitekehys aihetta käsittelevän kirjallisuuden perusteella. Tämän viitekehysten pohjalta rakennetaan tutkimus ja siihen myös verrataan empiirisiä tutkimustuloksia. (Saunders, Lewis & Thornhill 2003, 86.)

## 2.2 Tutkimusprosessi

Tähän tutkimukseen suunniteltiin kahta haastattelua, jotta saataisiin tutkimukseen kaksi asiantuntevaa mielipidettä Venäjän liiketoimintakulttuurista. Asiantuntijoiksi valittiin Tevanake-alan yrityksen vientipäällikkö sekä Viexpon vientineuvoja. Osa tutkimuksesta suoritettiin kuitenkin lähettämällä sähköpostitse avoin kysely Finlayson Oy:n vientipäällikölle Johanna Puraselle ajanpuutteen vuoksi. Toinen osa tutkimusta toteutettiin suunnitellusti haastattelemalla Viexpon vientineuvojaa Roman Kurzhunovia. Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 106–107) mielestä haastattelun haittapuolena on se, että haastattelussa saadaan vastaajan oma mielipide asiasta, ei itse asiaa. Tutkija pitää molempia menetelmiä luotettavina ja uskoo, että saatiin asiantuntevia vastauksia. Vastaus avoimeen kyselyyn saatiin myös Halti Oy:n vientipäälliköltä Noora Lindgreniltä, mutta vastaukset olivat puutteellisia. Puutteellisuus johtuu siitä, että Halti Oy toimii Venäjällä maahan-tuojan kautta. Halti Oy:n vastaukset eivät tuo lisäarvoa tähän tutkimukseen.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta haastattelun ennakkosuunnittelu on tärkeä. Haastattelussa käytettiin haastattelurunkoa, joka Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 108) mukaan toimii haastattelun ”ohjaavana instrumenttina”. Haastattelurungon tarkoituksena oli antaa haastattelulle hahmo ja varmistaa, että se sujuu mahdollisimman luontevasti. Rungon laatimisella varmistettiin, että olennaisimmat kysymykset eivät unohdu eikä keskustelu epäonnistu. (Koskinen ym. 2005, 108). Haastattelurunko oli jaettu kuuteen osioon: venäläinen kulttuuri, venäläinen liiketoimintakulttuuri, suhtautuminen työyhteisön eri osapuoliin (esimiehiin, työ-kavereihin, alaisiin), ryhmätyöskentely, nais- ja miespuolisten työntekijöiden erot sekä työhön sitoutuminen.

Opinnäytetyön tutkimusosuus tehtiin vasta viitekehyksen laatimisen jälkeen. Näin varmistettiin riittävä perehtyneisyys kyseessä olevaan tutkimusaiheeseen. Kysely- ja haastattelukysymykset laadittiin viitekehyksen pohjalta.

Tässä tutkimuksessa on hieman subjektiivinen käsitys venäläisestä liiketoimintakulttuurista. Venäjällä, niin kuin muissakin maissa, on paljon erilaisia alakulttuureja, joiden tottumukset ja käyttäytymiset eroavat toisistaan. Myöskään sukupolvien välistä ja maantieteellistä eroa ei ole otettu huomioon työssä. Viitekehys perustuu vain yhteen kulttuuriulottuvuuksia käsittelevään teoriaan (Hofsteden teoria), joka on teorioista tunnetuin ja eniten käytetty.

### **2.3 Tutkimuksen aineistot ja analyysi**

Tutkimusaineiston keräämisessä käytettiin avointa kyselyä, jonka lähetettiin sähköpostin kautta, sekä henkilökohtaista haastattelua, joka pohjautui samoihin kysymyksiin kuin kysely.

Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 231) mielestä aineiston analysointi aloitetaan lukemalla ja silmäilemällä aineistoa läpi ja tekemällä samalla muistinpanoja. Luin Finlayson Oy:n vientipäällikön Johanna Purasen sähköpostilla lähettämät vastaukset ja vertailin niitä teoriaan. Viexpon vientineuvojan Roman Kurzhunovin haastattelua kuuntelin monta kertaa nauhurista ja tein muistinpanoja. En tehnyt muistinpanoja haastattelun aikana, koska koin sen häiritsevän haastattelun kulua. Vertailin myös Kurzhunovin vastauksia teoriaan.

Tutkimustehtävänä oli selvittää Venäjän liiketoimintakulttuurin erityispiirteitä ja haasteita suomalaisten Tevanake-alan edustajien näkökulmasta. Onnistuin mielestäni vertailemaan tutkimustuloksia teoriaan ja liittämään ne yhteen.

## 2.4 CASE-yritykset: Finlayson Oy ja Viexpo

### 2.4.1 Finlayson Oy

Finlayson Oy oli perustettu Tampereelle vuonna 1820. Toiminnan alkuvaiheessa puuvillalankaa valmistettiin sekä Suomen että Venäjän markkinoille, mutta kankaita valmistettiin ainoastaan Venäjälle. (Finlayson 2009.) James Finlaysonin perustama puuvillatehdas oli Suomen ensimmäinen ja vuosikymmeniä ainut suurteollisuuslaitos. Vuonna 1836 tehtaan perustaja myi yrityksensä ja uusiksi omistajiksi tulivat pietarilaiset pääomasijoittajat Rauch ja Nottbeck (Karhunsaaari 2009).

1980-luvun puolessavälissä Finlayson Oy siirtyi osaksi Asko-konsernia, ja 1990-luvun alussa kutominen Tampereella loppui. Vuonna 2001 Finlayson siirtyi Espe Group Oy:n omistukseen. Vuonna 2004 tuotevalikoimaan tulivat Familon-peitteet, tyynynt ja patjat. Vuoden 2006 alussa konsernin nimi vaihtui Finlayson & Co. Oy:ksi. (Rohunen & Kaasalainen 2006.)

Tutkimusta varten lähetin avoimen kyselyn sähköpostilla Finlayson Oy:n vientipäällikölle Johanna Puraselle. Otin yhteyttä Finlayson Oy:hyn koska yritys on pitkään toiminut Venäjän markkinoilla ja sillä on paljon kokemusta maan liiketoimintatavoista. *"Finlaysonilla on Venäjällä tytäryhtiö ZAO Finlayson, joka markkinoi ja myy Finlayson- ja Familon-tuotteita. Myynti tapahtuu pääasiallisesti jälleenmyyjien avulla (market- ja tavarataloketjut), sekä myös omien vähittäismyyntipisteiden kautta."* Yritystoimintaa on onnistuneesti harjoitettu yli 10 vuotta maan pääkaupungissa Moskovassa ja Pietarissa. (Puranen 2010.)

### 2.4.2 Viexpo

Viexpo on Pohjanmaan rannikkoseudun alueellinen kansainvälistymistä edistävä kehitysyhtiö. Viexpon toimipisteet sijaitsevat Pietarsaassa, Vaasassa ja Kokkolassa. Kehitysyhtiö tarjoaa kansainvälistymispalveluja ja toimintoja yrityksille, jotka suunnittelevat ulkomaankaupan aloittamista tai kehittämistä. Viexpo on perustettu 1970-luvulla, ja sen pääomistajat ovat Pohjanmaan rannikkoseudun kunnat. Kehitysyhtiön toiminta jakautuu seuraaviin toimialoihin: konepaja- ja metalliala, puu-, rakennus- ja huonekaluala, elintarvikeala, vene- ja kulkuneuvoala, tietoliikenneala, lahjatavara- ja sisustusala, Tevanake-ala sekä media-ala. (Viexpo 2010.)

Roman Kurzhunov on Viexpon Pietarsaaren toimiston vientineuvoja. Hänen vastualueena ovat Venäjän markkinat. Kurzhunovilla on pitkä käytännön kokemus Venäjän ja Suomen välisestä kaupasta. Haastattelin Kurzhunovia 29. kesäkuuta Viexpon toimipisteessä Pietarsaassa.

### 3 KULTTUURIN VAIKUTUS KANSAINVÄLISTYVÄN YRITYKSEN TOIMINTAAN

Tässä luvussa tarkastellaan ensin kulttuurin ja sitten monikulttuurisuuden vaikutusta yrityksen kansainväliseen toimintaan rakentamalla tutkimukselle samalla teoreettinen viitekehys sekä tutustutaan lähemmin Hofsteden teoriaan kulttuurilottuvuuksista ja tämän teorian puutteisiin. Myöhemmin empiriaa peilataan viitekehysten kirjallisuuteen luomalla vuoropuhelua tutkimusmateriaalin ja teorian välille.

#### 3.1 Kulttuurin määrittäminen

Kulttuurille on olemassa yli 160 määritelmää. Siitä huolimatta kaikki kulttuurintutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että kulttuuria opitaan, jaetaan ja peritään sukupolvelta toiselle. (Czinkota & Ronkainen 1993, 129–130.) Alankomaalainen kulttuurintutkija Geert Hofstede (1992, 19–21) kutsuu kulttuuria ”mielen ohjelmoinniksi” ja toteaa, että kulttuuri on opittua ja sisäsyntyistä eikä se ole peräisin geeneistä. Jokainen henkilö sisäistää sitä kulttuuria, joka hänen ympäristössään vallitsee. Ihminen kantaa mukanaan elämän aikana opittuja ajattelun, tuntemisen ja käyttäytymisen malleja. Jokainen uusi yhteisö tai laitos tuo oman täydennyksen opittavaan kulttuuriin. (Hofstede 1992, 19–21; Passila 2009, 18–19.) Lewis (1996, 22) väittää, että vanhemmilta ja opettajilta opitun perusteella henkilö pystyy toimimaan menestyksellisesti omassa kulttuurissa ja yhteiskunnassa. Hänen mukaan ihmisillä on taipumus pitää muiden kulttuurien tapoja ja käsityksiä omituisina, sillä ne eroavat omista perinteistä.

Czinkotan ja Ronkaisen (1993, 129–130) mukaan kulttuuri antaa yksilölle ankkuroivan pisteen, identiteetin, sekä elämisen menettelyohjeet. Kulttuuria ymmärre-

tään muun muassa ihmisten erottajana eläimistä, tarttuvana tietona ja historiallisten saavutuksien summana, jotka ihmisten seuralämä tuotti. Passila (2009, 17) toteaa, että kulttuuri vaikuttaa henkilön persoonallisuuteen ja arvomaailmaan. Mikluha (1996, 7) taas määrittelee kulttuurin tietyn ihmisryhmän yhtäläisenä elämäntapana. Jokaisella kulttuurilla on sille ominainen tapansa ja tottumuksensa sanoa ja tehdä asioita. Ihmisryhmän ajattelutapa muodostuu etenkin historiasta, uskonnosta ja kielestä. (Mikluha 1996, 7.) Lehtonen (1993, 9) kuvailee kulttuuria myös näkymättömien normien, arvojen ja havaittavien käyttäytymisten suhteena.

Czinkotan ja Ronkaisen (1993, 130–133) mukaan kulttuuri koostuu elementeistä, joita ovat muun muassa kieli (sanallinen ja sanaton viestintä), uskonto, arvot ja asenteet, tavat ja käytännöt, materiaaliset elementit, estetiikka, koulutus sekä sosiaaliset instituutiot. Tämän vuoksi kulttuuri on vaikeasti mitattavissa, mutta kulttuurierot ovat silminnähden havaittavissa (Iivari 2007, 154). Ei ole olemassa huonoa tai hyvää kulttuuria. Missään tapauksessa ei pidä vertailla kulttuurien tai perintöjen paremmuutta suhteessa toisiin. Erilaisuudet pitää tunnistaa ja hyväksyä. (Iivari 2007, 154.)

### **3.2 Kulttuurierojen vaikutus kansainvälisen yrityksen toiminnassa**

Monikulttuurisuus ja kulttuurienvälisyys ovat nousseet tärkeiksi keskustelunaiheeksi suomalaisissa yhteisöissä, politiikassa ja myös elinkeinoelämässä. Aiheiden taustalla on neljä tekijää: suomalaisten yritysten kansainvälistyminen, talouden rakenteiden globalisoituminen, laajentunut vuorovaikutus ulkomailla ja maahanmuutto. 1970-luvun loppupuolelta suomalaiset yritykset ryhtyivät voimakkaasti kansainvälistymään. Jo 1990-luvun puolessavälissä valtaosa suurista kotimaisista teollisuusyrityksistä oli toiminut globaaleilla markkinoilla avoimessa ja maailmanlaajuisessa kilpailutilanteessa. (Koivisto 2002, 255.)

2000-luvun kiihtyvä globalisaatio on luonut uusia kansainvälisiä mahdollisuuksia suomalaisille yrityksille. Kansainvälistymisen tekijöitä perustellaan monin eri syin. Yleisempiä yrityskohtaisia tekijöitä ovat: kasvuhaluukkuus, kotimaan kysynnän pienuus tai laatu, kilpailukyvyn säilyttäminen, kotimaan kysynnän lasku tai kyllästyminen [tarjonta on enemmän kun kysyntää], vapaa kapasiteetti [yrityksellä on resursseja tuottaa enemmän kun on kysyntää kotimaassa], kausivaihtelut tai satunnaiset kaupat. (FINTRA 2001, 9–10.) Oli syy viennin aloittamiseen mikä tahansa yrityksen täytyy ottaa huomioon kulttuurierot. Kulttuurieroja pitää noteerata yrityksen päivittäisessä rutiinitoiminnassaan, viestinnässään, asiakasyhteyksissään, henkilöstöjohtamisessaan ja myös edunvalvonnassaan. (Koivisto 2002, 256.)

Maan, alueen ja paikkakunnan yrityskulttuurin tuntemus on avaintekijä yrityksen menestymiseen. Pitkäkestoista toimintaa vieraassa ympäristössä suunniteltaessa kulttuurin tuntemus saattaa nousta kriittiseksi tekijäksi. Yleisempinä vaikeuksina suomalaisyritysten Venäjän markkinoille etabloidessa ovat nousseet esille yrityskulttuurin ja -etiikan ymmärtäminen, työntekijöiden ammatillinen epäpätevyys, tiimityöskentelytaidon ja oma-aloitteisuuden puute sekä paikallisten työntekijöiden työkokemuksen puute länsimaisesta yrityksestä. (Iivari 2007, 154.)

Kulttuurierot voivat helposti aiheuttaa ongelmia yrityksen sisällä. Toisaalta kulttuurierot voivat synnyttää synergiaa eri kulttuurien täydentäessä toisiaan ja tarjoavat uusia monipuolisia näkökulmia ja innovaatioita. Eräs toimiva tapa kulttuurienvälisten synergiatekijöiden rakentamiseen ja hyödyntämiseen on sellaisen yrityskulttuurin luominen, joka voi toimia yhdistävänä arvo- ja toimintamalliperustana yrityksen eri kulttuuritaustaisille työntekijöille. (Koivisto 2002, 259.)

Tutkimalla alaisten kulttuuritaustaa johto saa lisää ennustettavuutta yrityksen toimintaan. Kulttuurin analysoinnilla löydetään kulttuurissa dominoivia yhteisiä



tekijöitä ja käyttäytymismalleja. Monikulttuurisessa ympäristössä johtajan on ymmärrettävä alaisiaan hyödyntääkseen työntekijän mahdollisuuksia työympäristössä. Perehtyminen kulttuuritekijöihin auttaa välttämään ongelmia ja hyödyntämään potentiaalisia kykyjä. Kulttuurin ymmärtäminen helpottaa käyttäytymisen ennakoimista monissa rutiinitehtävissä, kuten esimerkiksi neuvotteluissa tai uuden järjestelmän käyttöön ottamisessa. (Passila 2009, 17.)

### 3.3 Kulttuurien ulottuvuudet

Kulttuurienvälisessä toiminnassaan yritykset kohtaavat erilaisia viestinnän ja liikkeenjohdon toimintamalleja ja arvolähtökohtia. Koivisto (2002, 256) väittää, että tieteellisten tutkimuksien mukaan eri kulttuurit eroavat toisistaan muun muassa sen suhteen, miten niissä painottuvat seuraavat tekijät:

- yksilökeskeisyys (individualismi) vai ryhmäkeskeisyys (kollektivismi)
- maskuliinisuus ja kovat arvot vai feminiinisyys ja pehmeät arvot
- epävarmuuden kohtaaminen uhkana vai mahdollisuutena
- korkea vai matala hierarkia
- periaatteiden ja sovittujen sääntöjen korostaminen (universalismi) vai tilannekohtaisen joustavuuden korostaminen (partikularismi)
- eettinen vai esteettinen suuntautuneisuus
- viestinnän suoruus ja täsmällisyys vai epäsuoruus ja kontekstiriippuvuus
- aikakäsitteen ja siten ajankäytön yksi- vai monitasoisuus sekä palautumattomuus vai toistuvaisuus. (Koivisto 2002, 256–257.)

Kulttuurienvälisen viestinnän tunnetuimpia asiantuntijoita ovat Edward T. Hall, Geert Hofstede, Richard D. Lewis ja Fons Trompenaars. Tässä tutkimuksessa käytän hollantilaisen kulttuuriasiantuntijan Geert Hofsteden teoriaa. Hofsteden Inter-

national Business Machinesissä (IBM) toteuttamat tutkimukset pureutuvat syvälle kulttuurin vaikutukseen työpaikalla. Hofsteden tutkimuksen analyysi käsitti yhteensä 116 000 IBM:n työntekijää 50:ssä eri maassa sijaitsevassa toimipisteissä (Itä-Afrikassa, Länsi-Afrikassa ja arabimaissa). Vertailussa käsiteltiin viisi kulttuurin ulottuvuutta, jotka ovat toisistaan melko riippumattomia. Ne ovat valtaetäisyys, epävarmuuden välttämistarve, yksilöllisyys/kollektiivisuus, maskuliinisuus/feminiinisyys ja lyhyen/pitkän tähtäimen orientaatio. (Hofstede 1992; Passila 2009, 38.)

Hofsteden teoriaan mukaan Skandinavian maissa ja Suomessa valtaetäisyys esimerkiksi esimiehen ja alaisten välillä on pieni. Etelä-Euroopassa ja arabimaissa valtaetäisyys on suuri. Esimerkiksi Tanskassa ja Ruotsissa epävarmuutta siedetään hyvin, mutta Saksassa, Kreikassa, Japanissa ja Ranskassa epävarmuuden välttämistarve on suuri. (Lahtinen & Isoviita 2001, 2–3.)

Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin Geert Hofsteden kulttuurien ulottuvuudet alkuperäisen lähteen ja muiden lähteiden avulla. Erityisesti tutustutaan Hofsteden teoriaan ja sen puutteisiin. Lopuksi verrataan Suomen ja Venäjän kulttuurien välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä tämän teorian mukaan.

### **3.3.1 Valtaetäisyys**

Hofsteden (1992, 48) mukaan valtaetäisyydellä mitataan sitä missä määrin jonkin maan sisällä sijaitsevissa instituutiossa tai organisaatiossa vähiten valtaa käyttävät hyväksyvät vallan jakautuvan epätasaisesti. Käytännössä vallan etäisyyteen suhtautuminen ilmaisee sitä, miten eri kulttuureissa suhtaudutaan epätasa-arvoon yhteisössä ja sen vaikutukseen työyhteisössä (Passila 2009, 38).

Maat, joissa on pieni valtaetäisyys, pyrkivät minimoimaan ihmisten eriarvoisuutta, kun taas suuren valtaetäisyyden yhteiskunnissa eriarvoisuus on odotettua ja hyväksyttävää. Organisaatiossa pieni valtaetäisyys merkitsee esimiehen ja alaisten samanarvoisuutta, organisaation hajautumista, ylä- ja alatasen välisen palkkahaitarin pienuutta ja esimiehen demokraattisuutta. Suuren valtaetäisyyden organisaatioissa hierarkia heijastelee ylä- ja alatasen eriarvoisuutta, laajaa palkkahaitaria organisaation ala- ja ylätasen välillä ja esimies on hyvätahtoinen itsevaltiainen. (Hofstede 1992, 61.)

Passila (2009, 39) väittää, ettei mikään maa toimi ilman jonkinlaista hierarkiajärjestelmää. Tämä johtuu ihmisten erilaisuudesta. Ihmiset poikkeavat toisistaan sekä fyysisesti että henkisesti; heillä on erilaiset yhteiskunnalliset asemat, lailliset oikeudet, varallisuus, puhumattakaan vallasta ja koulutuksesta. Suuren valtaetäisyyden hyväksyvät maat suosivat eroja ylä- ja alatasen välillä. Sellaiset maat muun muassa edistävät hyvää terveydenhuoltoa ja koulutusta ylemmälle yhteiskuntaluokalle. Pienen valtaetäisyyden maat pyrkivät minimoimaan eroja esimerkiksi verottamalla rikkaita kovemmin ja antamalla kaikille mahdollisuuksia hyvään terveydenhuoltoon ja muihin sosiaalisiin palveluihin. (Passila 2009, 39.)

### **3.3.2 Individualismi vs. kollektivismi**

Individualististen ja kollektivististen yhteiskuntien erot pohjautuvat yksilön merkitykseen yhteisössä. Individualistisessa yhteiskunnassa yksilö on identiteetin perustana. Kollektiivisuuden tärkeä piirre on identiteetin pohjautuminen sosiaaliseen verkostoon, johon yksilö kuuluu. (Hofstede 1992, 100.)

Suurin osa ihmisistä elää kollektiivisissa yhteiskunnissa, joissa ryhmän edut menevät yksilön etujen eteen. Perhe on ensimmäinen kollektiivi, johon yksilö kuu-

luu. Eri yhteiskunnissa perherakenteet ovat myös erilaisia. Yhteiskunnat, joissa ovat ominaisia niin sanotut ”suurperheet”, ovat suuremmaksi osaksi kollektiivisia. Suurperheissä lapset pienestä pitäen tuntevat olevansa ryhmän jäsenenä. Yksilölliset yhteiskunnat, joissa yksilön etu ohittaa ryhmän edun, ovat maailmassa vähemmistönä. Yksilöllisten yhteiskuntien perheet ovat useimmiten ydinperheitä. Ydinperheissä lapset syntyvät perheisiin, joissa on vanhemmat ja mahdollisesti sisarukset. Muut sukulaiset asuvat muualla, ja heitä tavataan harvoin. Tällaisten perheiden lapset näkevät itsensä yksilöksi, ja kasvaessaan he ovat riippumattomia mistään ryhmästä. (Hofstede 1992, 77–78.)

Yksi kollektiivisen yhteiskunnan ominaispiirteistä on sukulaisten ja ystävien suosiminen työhönotossa. Yksilöllisessä yhteiskunnassa taas sukulaissuhteita pidetään ei-toivottavina työpaikalla, koska ne voivat johtaa sukulaisten suosimiseen eli nepotismiin ja eturistiriitoihin. Yksilöllisessä yhteiskunnassa työpaikka ei ole tunteason lähiryhmä, kuten se kollektiivisessa yhteiskunnassa on. Individualismille on tyypillistä ennemminkin työnantajan ja työntekijän välinen liiketoimisuus, jossa työntekijä saa valita vapaasti toisen työnantajan tarjoaman työpaikan. (Hofstede 1992, 96.)

Johtaminen kollektiivisessa yhteiskunnassa tarkoittaa ryhmien johtamista, kun taas johtaminen yksilöllisessä yhteiskunnassa on yksilöiden johtamista. Tässä tapauksessa johtajan pitäisi ottaa huomioon, että bonuksien ja kannustimien jako järjestetään yksilösuorituksien mukaan eikä ryhmäsuorituksen perustella, kuten kollektiivisessa yhteiskunnassa on tapana tehdä. Maissa, joissa vallitsee yksilöllinen kulttuuri, avoin keskustelu ja henkilökohtaisen palautteen antaminen on hyväksyttyä ja toivottavaa. Kollektiivisille kulttuureille tämä ei ole ominaista, ja se voi olla jopa loukkaavaa. Siksi tällaisissa yhteiskunnissa käytetään hienovaraisempia eli epäsuoria keinoja palautteen antamisen. (Hofstede 1992, 98–99.)

Kollektiiviselle yhteiskunnalle on ominaista, että suhteiden solmiminen on tärkeää, ja yleensä se menee tehtävän edelle. Yksilöllisessä yhteiskunnassa kaikkien henkilökohtaisten suhteiden edellytetään jäävän tehtävän jälkeen. Monet länsimaiset yrittäjät yrittävät kollektiivisessa kulttuurissa saada solmittua sopimuksia mahdollisimman nopeasti. Tämä on anteeksiantamaton virhe ja voi johtaa jopa länsimaisen liikemiehen syrjintään. (Hofstede 1992, 101.)

### **3.3.3 Maskuliinisuus vs. feminiinisyys**

Maskuliinisille kulttuureille on ominaista lasten kouluminen itseään tehostaviksi, kunnianhimoisiksi ja kilpailuhenkiseksi. Vahvasti maskuliinisissa yhteiskunnissa korostetaan kilpailua ja suorittamista. Vahvasti maskuliinisia kulttuureja ovat muun muassa Japani, Kiina, Saksa ja USA. Vastakohtana feminiiniset yhteiskunnat kannustavat lapsia olemaan solidaarisia ja vaatimattomampia. Pohjoismaat, Venäjä ja Viro sekä Vietnam ovat esimerkkejä maista, joissa vallitsee feminiininen kulttuuri. (Hofstede 1992, 137.)

Hofsteden (1992, 142) mukaan maskuliinisessa yhteiskunnassa vallitsevina arvoina ovat muun muassa aineellinen menestys ja kehitys, kun taas feminiinisessä muista välittäminen ja voimavarojen säilyttäminen. Maskuliinisessa kulttuurissa johtajan odotetaan olevaan jämäkkä, päättäväinen ja jopa ”aggressiivinen”. Feminiinisessä kulttuurissa johtajan tulisi toimia vaistonvaraisesti ja pyrkiä yksituumaisuuteen. Yksi tärkeimmistä ominaisuuksista feminiinisessä kulttuurissa on se, että työtä tehdään toimeentuloa varten. Maskuliinisessa kulttuurissa eletään työtä varten ja työyhteisölle on ominaista suorituksien korostaminen sekä kilpailuhenkisyys työkavereiden kesken. (Hofstede 1992, 142.)

Feminiiniset valtiot ovat tasa-arvoisempia kuin maskuliiniset, ja roolijaot eivät ole yhtä suuria. Feminiinisessä työkuulttuurissa molemmat sukupuolet voivat tulla valituksi samoihin työtehtäviin. Tämä tarkoittaa, että feminiinisissä kulttuureissa niin naiset kun miehetkin voivat olla huipputason poliitikkoja, johtajia, lentäjiä, sairaanhoitajia ja opettajia. (Passila 2009, 42–43.)

### 3.3.4 Epävarmuuden välttäminen

Hofstede (1992, 163) luonnehtii epävarmuuden välttämisen mittaavan sitä, miten epävaraksi ihminen tuntee itsensä uhkaavissa ja tuntemattomissa tilanteissa. Tämä tunne ilmenee usein kirjallisten ja kirjoittamattomien sääntöjen tarpeena, stressinä ja ennustettavuuden tarpeena (Hofstede 1992, 163).

Kulttuureissa, joissa epävarmuuden välttämistarve on suuri, kansalaiset käyttävät paljon energiaa tulevaisuutensa turvaamiseen, muun muassa vakauttamalla työpaikkasuhteitaan. Tällaisissa kulttuureissa myös urasuunnittelu ja eläkesuunnitelmat yksilötasolla ovat tärkeitä. Maissa, joissa on alhainen epävarmuuden välttämistarve, on havaittu vähemmän työperäistä stressiä. Tällaisissa yhteiskunnissa ihmiset yleensä ovat halukkaampia ottamaan riskejä ja muutosvastarinta on vähäisempää. (Passila 2009, 40.)

Maissa, joissa epävarmuutta vältetään voimakkaasti, ihmiset vaikuttavat kiireisiltä, aggressiivisilta ja hermostuneilta. Maissa, joissa epävarmuutta vältetään vähemmän, ihmiset näyttävät enemmän rauhallisilta, hillityiltä, rennoilta ja jopa laiskoilta. (Hofstede 1992, 167.)

### 3.3.5 Lyhyen vs. pitkän aikavälin suuntautuminen

Viides Hofsteden kulttuuriulottuvuus on lyhyen vastaan pitkän aikavälin suuntautuminen eli konfutselaisuuden dynamiikka. Tämä ulottuvuus puuttuu IBM:n tutkimuksen tuloksista, koska Hofstede oli löytänyt sitä vasta myöhemmässä vaiheessa Kaukoidästä. (Hofstede 1992, 34.)

Tämän ulottuvuuden arvot ovat otettu suoraan Konfutsen opetuksista (Passila 2009, 43). Lyhyen vastaan pitkän aikavälin suuntautuminen perustuu seuraaviin arvoihin: peräänantamattomuus, ihmissuhteiden järjestyminen aseman pohjalta ja tämän järjestyksen kunnioittaminen, häpeän tunne ja säästäväisyys. Pitkän aikavälin tavoitteisiin kuuluvia arvoja ovat säästäväisyys ja pitkäjännitteisyys. Lyhyen aikavälin tavoitteisiin kuuluvia arvoja ovat perinteiden kunnioittaminen, yhteiskunnallisten vaatimusten täyttäminen ja oman maineensa suojeleminen. (Hofstede 1992, 238–245.)

### 3.3.6 Hofsteden teorian puutteet

Hofsteden mallia on käytetty paljon, mutta sitä on myös kritisoitu. Passilan (2009) mukaan Hofsteden mallissa on neljä puutetta. Passila epäilee homogeenisyyttä, joka vallitsee Hofsteden mukaan kansallisissa kulttuureissa. Hän väittää, että nykypäivän kulttuureja ei voidaan enää kategorisoida stereotyypeittäin. Toinen vakava puute on, että tutkimus on tehty ainoastaan IT (informaatioteknologian) alan suhteen. Tämän puutteen vaikutus voi olla valitettavan suuri, koska IT alalle pyrkijät ja siellä työtä tekevät ovat paremmin koulutettuja, nuorempia ja valmiimpia muutoksiin kun esimerkiksi vanhoilla teollisuuden aloilla työskentelevät. Kolmanneksi puutteeksi Passila luetteli globalisaation vaikutuksia, jotka olivat hyökänneet kansallisia kulttuureja vastaan tutkimuksen jälkeen. Ja viimeisenä tekijänä

on kiihtyvä maailmanlaajuinen tekninen muutos. Tämän teknisen muutoksen vuoksi myös Suomessa on kokonainen suurten ikäluokkien sukupolvi, joka ei välttämättä ole pysynyt kehityksen mukana. (Passila 2009, 44–45.) Tämän vuoksi Hofsteden teoriaa ei täysin voi soveltaa kaikissa olosuhteissa.

Myös Naumov ja Puffer (2000, 712–713) tutkimuksessaan ovat kritisoineet Hofsteden teoriaa Venäjän suhteen. Heidän tutkimustuloksensa poikkeavat Hofsteden saamista tuloksista. Tämä voi johtua viime vuosikymmenien taloudellisesta kehityksestä sekä Naumovin ja Pufferin suhteellisen pienestä otoksesta.

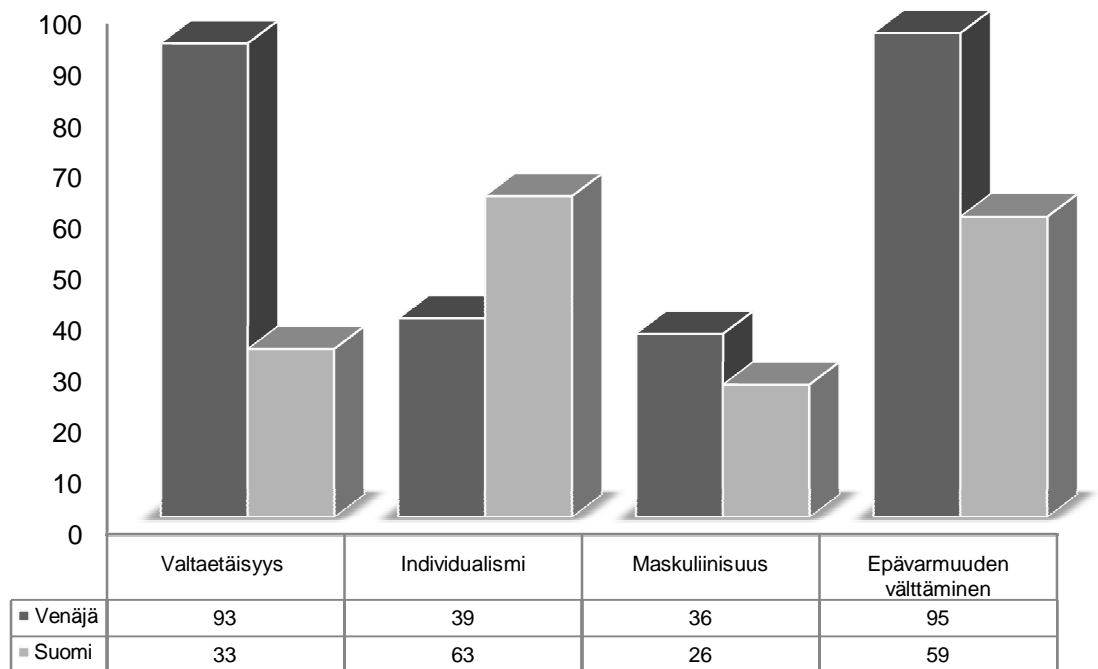
Tässä tutkimuksessa keskitytään pääasiassa käsittelemään liiketoimintasuhteiden rakentamista sekä kulttuurien törmäämistä bisnesympäristössä. Haastatellut henkilöt ovat korkeasti koulutettuja oman alansa asiantuntijoita. Haastattelussa käyttämäni kysymykset pohjautuvat Hofsteden teoriaan. Siitä huolimatta olen täysin puolueeton suhteessa kyseessä olevaan teoriaan.

### **3.4 Suomen ja Venäjän kulttuurien eroavaisuuksia**

Venäjän ja Suomen sanotaan olevan hyvin erilaisia kulttuurillisesti. Kuviossa 1 ovat Suomen ja Venäjän kulttuuriulottuvuudet esitettynä suhteessa toisiinsa. Viides kulttuuriulottuvuus on jätetty pois siksi, että sekä suomalaista että venäläistä kulttuuria ei pitkän aikavälin ulottuvuuden osalta ole arvosteltu Hofsteden tutkimuksessa.



## Venäjän ja Suomen kulttuuriset erot



KUVIO 1. Venäjän ja Suomen kulttuurillisten erojen vertailua (Hofstede 2009)

Suurimmat eroavaisuudet Suomen ja Venäjän välillä ovat valtaetäisyydessä ja epävarmuuden välttämisessä (KUVIO 1). Valtaetäisyys Suomessa on pieni. Sen arvo on 33. Valtaetäisyysindeksin perusteella voidaan päätellä, että vaikka Suomessa arvostetaan vahvoja johtajia, suomalaiset alaiset eivät osoita ylenmääräistä kunnioitusta esimiestä tai yhtiön pääjohtaja kohtaan (Mikluha 1996). Venäjän valtaetäisyysindeksi on 93, joten maan valtaetäisyys on suuri. Valtaetäisyysindeksin arvon vuoksi venäläisessä liiketoimintakulttuurissa esiintyy eriarvoisuutta työntekijöiden ja esimiesten välillä. (Hofstede 2005, 43.)

Pyysin Johanna Purasta ja Roman Kurzhunovia vertailemaan Suomen ja Venäjän hierarkiaa työyhteisössä. Purasen mielipide asiasta oli seuraava: *”Venäläinen työyhteisö on ehdottomasti hierarkkisempi kuin suomalainen. Kielteisenä piirteenä tässä on se,*

*että pääjohtajalla joudutaan hyväksyttämään verrattain pienetkin asiat yrityksessä, ennen kuin ne menevät eteenpäin.*" Viexpon vientineuvoja totesi, että organisaatiossa suomalaisten ja venäläisten hierarkian välillä on paljon eroja. Hänen mielestä suomalaisessa työyhteisössä alaiset ongelmatta voivat tavoittaa yrityksen toimitusjohtajaa jopa isossa yrityksessä. Kurzhunov väittää, että Venäjällä alaiset eivät voi yhtä helposti ottaa yhteyttä yrityksen johtoon.

Suomi on enemmän yksilöllinen kuin kollektiivinen maa. Tätä kuvaava luku suurimmalla osalla Pohjois-Euroopan maista on lähes samansuuntainen. Venäjän individualismiluku osoittaa, että maassa on enemmän kollektivistisia piirteitä. (Hofstede 2005, 104.) Laurén (2008, 120–121) väittää, että venäläisille on erittäin tärkeää olla yhdessä perheen ja kavereiden kanssa. Itse eläminen tarkoittaa venäläisille läheisten kanssa olemista, ja töissä käydään, jotta voitaisiin elää. (Laurén 2008, 120–121). Venäjän yrityskulttuurissa rekrytointitilanteessa on tyypillistä lähipiirin henkilön työhön ottaminen. Tällöin uskotaan tutun ihmisen vähentävän työnantajan riskejä. (Hofstede 2005, 104.)

Laurénin (2008, 65) mukaan Venäjällä kaikki perustuu henkilökohtaisiin suhteisiin, eikä ilman suhteita voi edetä yhteiskunnassa. Kollektivistiselle työyhteisölle on myös tyypillistä, että työntekijät priorisoivat ryhmän edun, vaikka yksilölliset edut saattavat kärsiä siinä tapauksessa (Hofstede 2005, 104). Venäläiselle kollektivismille on tyypillistä myös se, että kaikki yhteiset työhön liittyvät projektit toteutetaan demokraattisesti, joskus kylläkin äärettömän kaoottisesti ja tehottomasti (Laurén 2008, 126). Suomalaisia idänkauppaaan kouluttava konsultti Peter Maksimow väittää, että Venäjä on *"klaaniyhteiskunta"*. Venäläisten klaaneihin kuuluvat oma perhe, suku, ystävät ja työkaverit. (Salo 2006, 30.) Tämän vuoksi venäläisillä on tapana asettaa oman klaaninsa edut muiden tahojen etujen edelle.

Tiedustelin, vallitseeko Purasen mielestä Venäjällä yksilöllinen vai kollektiivinen kulttuuri. Hän vastasi: *"Ehdottomasti kollektiivinen kulttuuri. Työyhteisöt ovat tästä johtuen erittäin tiiviitä; venäläisten mukaan työpaikka on kuin toinen koti. Työyhteisössä myös jaetaan omaan yksityiselämään kuuluvia asioita työkavereiden kesken."* Kurzhunov toteaa, että Venäjän kulttuuri on vahvasti kollektivistinen. Yksi tärkeimmistä venäläisten erityispiirteistä hänen mukaansa on nimenomaan kollektiivisuus. Kurzhunov väittää, että venäläisille on tärkeää olla yhdessä, kun taas suomalaiset haluavat usein olla yksin. Työpaikalla asiantuntijan mukaan myös vallitsee kollektivismi.

Kysymykseen ovatko venäläiset työntekijät parempia ryhmä- vai yksilösuorittajia, Purasen mielipide oli: *"Venäläiset ovat parempia ryhmäsuorittajia ja usein haluavatkin työparin itselleen."* Yksinään venäläiset pärjäävät töissä paremmin, väittää Kurzhunov.

Halusin tiedustella myös, kuinka oma-aloitteisia venäläiset työntekijät Finlayson Oy:n vientipäällikön Purasen mielestä ovat. Sain vastaukseksi: *"Tämä on hyvin yksilökohtaista. Suomalaisnäkökulmasta katsottuna tosin tuntuu, että tämä on hierarkkisen johtamiskulttuurin kääntöpuoli: työntekijät voisivat olla oma-aloitteisempia."* Kurzhunovin mielestä venäläiset ovat työpaikalla aina todella oma-aloitteisia. Hän toteaa että oma-aloitteisuus on venäläisten veressä. Toisaalta Kurzhunov sanoo, että suomalaiset yleensä ovat sekä hyviä suorittajia että teknisesti innovatiivisia työntekijöitä.

Sekä Suomi että Venäjä ovat hyvin feminiinisiä maita. Tällöin voidaan todeta, että molemmille kulttuureille on tyypillistä työn tekeminen ainoastaan toimeentulon edistämiseksi. Ristiriitoja tällaisissa maissa yritetään ratkaista kompromissein ja neuvotteluin. Johtajat feminiinisissä kulttuureissa toimivat intuitiivisesti ja pyrkivät yksituumaisuuteen. Feminiinisissä yhteiskunnissa on vähemmän kunnianhi-

moisia naisia kuin maskuliinisissa. Suomalaiset naiset Hofsteden mukaan poikkeavat muiden feminististen maiden naisista, koska jo toisesta maailmansodasta lähtien he ovat vahvasti ottaneet paikkansa yhteiskunnan johtotehtävissä. (Hofstede 1992, 136–140.)

Miesten ja naisten asemasta venäläisessä yhteiskunnassa ja työyhteisössä tiedustellessani Finlaysonilla vastattiin seuraava: *”Ulkomaalaisena minulle on välittynyt sellainen kuva, että naisten ja miesten roolit yhteiskunnassa ovat hyvin perinteisiä Venäjällä. Naisilla on vastuu lapsista; mies on pääasiallinen perheen elättäjä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että venäläinen nainen olisi perheessä heikko ja alistuva osapuoli; kyse on enemmän työnjaosta. Perinteiset roolit heijastuvat mielestäni myös työyhteisöön.”* Venäläiset naiset ovat Viexpon asiantuntijan mukaan todella sitkeitä työelämässä: jos nainen Venäjällä saavuttaa paljon työurallaan, tämä tarkoittaa siitä, että hän on todellakin ammattilainen. Kurzhunov kuitenkin toteaa, että sekä Suomessa että Venäjällä on yhtä paljon urakeskeisiä naisia. Hän jatkaa, että Venäjällä urakehitys riippuu enemmänkin yksilön taidoista, ei niinkään sukupuolesta. Kurzhunovin mielestä sekä naisilla että miehillä on samanlaiset lähtökohdat.

Epävarmuuden välttämisessä Suomen pistemäärä on 59, kun taas Venäjän on 95. Luvuista voidaan päätellä, että venäläiset haluavat enemmän määräyksiä ja erilaisia sääntöjä kuin suomalaiset. Samalla se voi myös tarkoittaa, että venäläiset ovat uskollisempia työntekijöitä, koska haluavat välttää työpaikan vaihtelusta johtuvaa epävarmuutta. Venäjän kohdalla epävarmuuden välttämisen indeksi on paljon korkeampi kuin Suomen. Tämä asiaa tarkoittaa, että venäläisessä kulttuurissa tämän ulottuvuuden ominaisuudet esiintyvät voimakkaammin kuin suomalaisessa. (Hofstede 2005, 189.)

Finlaysonin vientipäällikön mielestä venäläisiä työntekijöitä motivoivat seuraavat asiat: *”Tutkimusten mukaan palkka on Venäjällä merkittävämmässä asemassa kuin Suo-*

*nessa. Kynnys vaihtaa työpaikkaa toisaalla maksetun paremman palkan vuoksi on Venäjällä matala ja monissa yrityksissä työntekijät vaihtuvat usein. Venäläisiä motivoi kuitenkin myös hyvä työilmapiiri ja työstä saatu arvostus.”*

Kurzhunovin mielestä venäläisiä eniten motivoi status, ja tämän jälkeen vasta tulee palkka. Statuksella hän tarkoittaa työtä isoissa länsimaalaisissa yrityksissä. Kurzhunov selittää, että venäläisissä yrityksissä ei ole itsestään selviä työsuhde-etuja, kuten maksullisia lomia tai työterveyspalveluita. Kurzhunov sanoo, että venäläiset yritykset eivät pidä samanlaista huolta työntekijöistään kuin ulkomaalaiset työnantajat tekevät. Hän toteaa, että myöskään yrityskulttuuri venäläisissä organisaatioissa ei ole tarpeeksi kehittynyt.

Kysymykseen työskentelevätkö venäläiset työntekijät haastateltavan mielestä edetäkseen urallaan Purasen mielipide oli: *”Urakeskeisyyttä on etenkin myyntihenkilöstön parissa, pyritään parempaan ansiotasoon. Uskoisin, että tässäkin asiassa muutos on ollut Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen merkittävä; uudessa taloudessa ihmiset pyrkivät entistä enemmän toimeentulonsa parantamiseen.”* Kurzhunovin mukaan ura on tärkeä venäläisille, ja länsimaalaiset yritykset yleensä tarjoavat hyviä urakehitysmahdollisuuksia.

## 4 VENÄLÄISEN BISNESKULTTUURIN ERITYSPIIRTEET

Tämän luvun tarkoitus on selvittää venäläisen liiketoimintakulttuurin pääpiirteitä sekä tutustua lähemmin Suomen ja Venäjän bisneskulttuurien välisiin eroavaisuuksiin ja yhtäläisyyksiin. Tässä luvussa on stereotyyppinen näkökulma venäläisiin ja suomalaisiin. Lukijan tulee muistaa, että juuri hänen venäläinen liiketoimintakumppaninsa saattaa olla täysin erilainen kun stereotyyppi on. Joissakin tapauksissa kannattaa käyttää omia psykologin taitoja ja yrittää ymmärtää omaa kumppaniansa sitä kautta.

### 4.1 Venäläisen kulttuurin ja yhteiskunnan erityispiirteet

Venäjällä on pitkä ja jännittävä historia voimakkaine muutoksineen. Moni asia on muuttunut vuosien varrella ja muuttuu jatkuvasti, toisaalta moni on myös pysynyt ennallaan. Venäläisessä luokkayhteiskunnassa eri sosiaaliluokkien elämäntavat ovat vastakkaisia toisilleen. Venäläiselle yhteiskunnalle on tyypillistä, että ”tavallisten” ihmisten elämä on vailla värikkyyttä ja loistoa. Vastakohtana eliittiin elämä saattaa olla liiankin hohdokasta, ja siksi muilta suljettua ja tosi hyvin suojattua. (Koponen 2007, 116.)

Venäjän pääkaupungin Moskovan elintaso ylittää moninkertaisesti maan muiden alueiden elintason. Myös suurin osa rahavaroista ja vallasta on konsentroitunut Moskovaan. Toisella sijalla on Pietari ja koko Luoteis-Venäjä. Pietarin läheisyys Euroopan unioniin vaikuttaa myönteisesti Pietarin talouteen. Keskisuuret ja pienet kaupungit ovat kaikkein huonoimmassa tilassa, ja niiden taloudellinen tila vaikuttaa merkittävästi ulkomaalaisten sijoituksiin siinä mielessä, että siellä palkkataso on hyvin alhainen, kaupunkien asukkaat ovat innostuneita työpaikoista ja viranomaiset ovat yhteistyöhakuisia. (Koponen 2007, 116–118.)

Suurin osa Venäjän väestöstä on ortodokseja, ja myös uskonto pitäisi ottaa vakavasti huomioon maan markkinoille etabloiduttaessa ja yrityskulttuuria luotaessa. Ortodoksisen ajattelun voima ja samanaikaisesti heikkous on yhteisöllisyys, kollektiivisuus, jossa etusijalla ovat yhteiskunnan ja yhteisön edut. Tyypillisesti venäläinen ihminen ei ole itsenäinen yksilö, vaan hän on jonkun yhteisön jäsen. Näin ollen yksilön vastuu voi olla vieras käsite monelle venäläiselle. (Koponen 2007, 122.)

Finlaysonin vientipäällikkö Puranen kuvaili venäläistä kulttuuria perhekeskeiseksi. Hänen mielestään perhe ja suku ovat hyvin tärkeitä venäläisille. Seuraavana hän mainitsi autoritäärisyyden – vahvan johtajan kaipuun sekä hierarkkisuuden, jotka kieltämättä ovat tärkeä osaa venäläisten elämää. Purasen mielestä kaunosieluisuudella eli henkisten arvojen korostamisella maallisiin arvojen nähden ja mystisyydellä, johon kuuluvat erilaiset uskomukset, on merkittävä rooli venäläisessä kulttuurissa. Lisäksi Puranen totesi, että kollektiivisuus ja sosiaalisuus kuuluvat venäläisiin kulttuuripiirteisiin. Hänen mielestään *”asiat tehdään mielellään yhdessä, juhlien viettäminen isossa joukossa tärkeää”*.

Kurzhunovin mielestä venäläinen kulttuuri on hukannut oman identiteettinsä Neuvostoliiton hajoamisen myötä. Hän totesi että Neuvostoliitto oli enemmän kulttuurinen valtio kun nykyinen Venäjän Federaatio, koska koulutus oli eritasoista. Kurzhunov väittää, että kulttuurin pohjaa luovat hyvin koulutetut kansalaiset, ja nykyään Venäjällä heitä on liian vähän. Hän kertoo esimerkin siitä, miten venäläisissä pikkukaupungeissa kulttuuritaloista on tehty kauppoja ja yökerhoja. Kurzhunovin mielestä kulttuurin merkitys venäläisille on enemmänkin imagon kohottamista, esimerkiksi teatterissa ja kirjastossa käyminen on trendikästä.

Seuraava kysymys oli suomalaisten ja venäläisen kulttuurien eroista. Purasen vastauksessa kävi ilmi seuraava: *"Suomalainen kulttuuri on vähemmän perhekeskeistä ja erityisen individualistista verrattuna venäläiseen kollektiivisuuteen ja sosiaalisuuteen. Rationaalisuus korostuu suomalaisessa toiminnassa ja ratkaisuissa enemmän, sekä pyrkimys tehdä asiat järjestyksessä, mikä saattaa venäläisistä näyttää liian suoraviivaiselta toiminnalta."* Viexpon vientineuvojan mielestä kulttuuri tarkoittaa tietynlaista elämäntapaa. Hänen mielestään suomalaiset ovat kulttuurisesti paremmin kehittyneitä, koska ovat vilpittömiä. Hän sanoi, että suomalaiset käyvät teatterissa, koska esitys on mielenkiintoinen eikä trendikäs.

Tiedusteltuani mikä merkitys kulttuurilla on venäläisten arkielämään, Finlayson Oy:n vientipäällikkö oli vastannut seuraavasti: *"Keskimäärin venäläiset tuntevat omat, kansalliset kulttuurisaavutuksensa kaikilla taiteiden aloilla kadehdittavan hyvin. Nuori sukupolvi Venäjällä tosin tuntuu olevan suomalaisnuorten tapaan enemmän kiinnostunut kansainvälisen viihdeteollisuuden tuotoksista, kuin ns. korkeakulttuurista."* Esimerkkinä tähän kysymykseen Kurzhunov kuvailee venäläisten seurustelemisen kulttuuria, joka on tosi tärkeä arkielämässä. Hän puhuu juhlista, jotka eivät valitettavasti enää eroa pyhistä paljoakaan.

Monessa eri lähteessä korostettiin uskonnon merkitystä venäläisten elämässä. Kysyin Puraselta, vaikuttaako hänen mielestään uskonto venäläisten ihmisten elämään. Hänen mielestä uskonnollisuus ei näy erityisesti venäläisten elämäntavoissa. Purasen venäläiset kollegat eivät ole erityisen uskonnollisia, mutta hän kuitenkin totesi, että *"ortodoksinen kirkko on Venäjällä merkittävä taustavaikuttaja ja on tuonut venäläiseen kulttuuriin tiettyä omaleimaisuutta."*

Kurzhunov väittää, että suurin osa venäläisistä on jumalankieltäjiä. Hän sanoo että raha nykyään on Jumala. Hänen mielestään kommunistitkin nykyään "vilpittömästi" käyvät kirkossa, ja hän jatkaa, että aiemmin kommunistipuolue oli Juma-



la, nykyään Yhtenäinen Venäjä (Putinin puolue) on Jumala. Kurzhunov sanoo, että venäläisten elämään ortodoksisuus ei vaikuta yhtä paljon kuin globalisaatio.

## **4.2 Venäläinen liiketoimintakulttuuri**

Suomalaisessa sananlaskussa sanotaan: ”Maassa maan tavalla”. Liikekumppanin tapojen ja periaatteiden ymmärtäminen ja noudattaminen voi olla ratkaiseva tekijä kauppohen solmimisessa. Tässä osiossa käsittelen venäläisen bisneskulttuurin piirteitä ja selvitän venäläisten periaatteiden lähtökohtia lähdekirjallisuuden avulla.

### **4.2.1 Suhteiden luominen Venäjällä**

Virallisissa kanssakäymisissä venäläiset enimmäkseen ovat kohteliaita ja käyttävät jatkuvasti kohteliaisuusmuotoja sekä sanoja kiitos, ole hyvä ja anteeksi. Venäjällä ei ole tapana sinutella. Teitittely on ennen kaikkea kunnioituksen osoitus, eikä se merkitse välien etäisyyttä ja kylmyyttä, kuten suomalaisista voisi tuntua. Teitittely on yleinen tapa niin liike-elämässä kuin normaalissa arkielämässäkin. Myös puhuminen läsnä olevasta henkilöstä kolmannessa persoonassa tai omien fyysisien tarpeiden pohtiminen ei ole hyväksyttyä. (Koponen 2007, 126–127.)

Puhuttelussa on kohteliasta kutsua henkilöä etunimen ja isännimen yhdistelmällä. Venäläisillä ei ole kuin yksi etunimi, ja sen lisäksi virallisissa kansankäymisissä käytetään isännimeä, johon miehillä tulee -vitsh ja naisilla -vna päätte. Esimerkiksi jos henkilön isän nimi on Nikolaj, niin hänen isännimensä on Nikolajevitsh tai Nikolajevna. Venäläisten sääntöjen mukaan henkilölle puhutaan katsomalla häntä kasvoihin ja nimeä toistetaan keskustelun aikana. Keskustelukumppanin voi kes-

keyttää ja lisätä omia ajatuksia ja kommentteja, välillä voi jopa poiketa pääaiheesta. (Koponen 2007, 127.)

Konsulttiyrittäjä Grigori Dudarev väittää, että ystävistä on Venäjällä paljon hyötyä. Ystävät voivat auttaa tarvittaessa byrokratian kiemuroissa, tai heidän avulsaan voi nopeuttaa asioiden hoitoa. (Salo 2006, 30.) Pietarilaisen asianajajan Victoria Goldmanin mukaan ihmiset ovat tärkeintä, mitä tulee ottaa huomioon Venäjän markkinoilla. Hän väittää, että Venäjällä asiat eivät järjesty, jos ei tunne oikeita ihmisiä tai ei tiedä, keihin voi luottaa. (Korhonen 2009, 13.)

Goldmanin mielestä Venäjällä ulkomaisten yhtiöiden edustajien ongelma on, että he elävät perheineen usein eristettyä elämää. Hänen mukaan ulkomaisten johtajien kannattaa tulla tutuiksi oman yrityksensä venäläisten työntekijöiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Goldman väittää että, kun luottamus on saavutettu, asiat yleensä myös alkavat toimia. (Korhonen 2009, 14.)

Suomalais-Venäläisen kauppakamarin asiantuntijoiden Anne Pajalinin ja Annette Ahlqvistin mukaan suhteiden jälkihoito on myös todella tärkeää oltaessa tekemisissä venäläisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Heitä kannattaa muistaa merkkipäivinä, esimerkiksi syntymäpäivinä. Mutta asiantuntijat suosittelevat, että ollaan liioittelematta lahjojen kanssa. Fazerin suklaarasia tai viinipullo sopii mainiosti lahjaksi. (Krabbe 2008, 11.)

Kysymykseen henkilökohtaisten suhteiden merkityksestä venäläisessä liike-elämässä Puranen vastasi, että hänen mielestään suhteet merkitsevät, ja hän myönsi, että *"ne merkitsevät myös Suomessa"*. Viexpon vientineuvojan Kurzhunovin mielestä suhteet venäläisessä liike-elämässä ovat kaikki kaikessa. Hän kertoi paljon esimerkkejä omasta käytännön kokemuksesta siitä, kuinka suhteet olivat vaikuttaneet liiketoiminnan onnistumiseen ja kumppanuuden luomiseen

Venäjällä. Hän sanoi, että oikeiden ihmisten tunteminen Venäjällä on todella tärkeä.

#### 4.2.2 Venäläinen neuvottelukulttuuri

Jotkut olettavat, että 2000-luvulla on olemassa yleisesti hyväksyttyjä neuvotteluperiaatteita, jotka pätevät kaikkialla liikemaailmassa. Kotimaassa neuvottelukumppanit yleensä noudattavat tuttuja pelisääntöjä. Kansainvälisissä neuvotteluissa tilanne muuttuu ja hieman vaikeutuu. (Aittoniemi, Salminen & Yliniemi 2000, 96.) Lewisin (1996, 107) mukaan eri kulttuurien edustajat tarkastelevat neuvotteluprosessia eri valossa ja kohdistavat täysin erilaisia odotuksia neuvottelujen kulkuun sekä lopputuloksiin. Lewis (1995, 109) toteaa, että kulttuuriryhmän mukaan päätöksienteko on erilaista. Kulttuuritausta vaikuttaa neuvottelevien osapuolien päätöstentekotapaan sekä siihen, miten kauan kestää, ennen kuin päätös saavutetaan, ja myös siihen, miten lopullinen se on (Lewis 1996, 109).

Aittoniemi, Salminen ja Yliniemi (2000, 100) väittävät, että venäläinen neuvottelutapa on aika pitkälle samanlainen kuin suomalainen tapa. Monet ovat taas sitä mieltä, että venäläinen neuvottelukulttuuri eroaa suurestikin totutusta länsimaisesta tyylistä. (Poikolainen 2007, 17.) Tavallisesti neuvottelun kulku etenee siten, että pienen alkujutustelun jälkeen siirrytään suoraan asiaan. Venäläinen on tunnetusti tiukka neuvottelija (Kauniskangas 2008, 14; Aittoniemi ym. 2000, 100). Siinä missä japanilainen nyökkää kohteliaisuuttaan eikä tarkoita mitään, venäläinen sanoo suoraan ”njet”. Kielteinen suhtautuminen on yleensä vihje siitä, että esimerkiksi sopimuksessa ehdotettuja ehtoja pitäisi tarkistaa. (Aittoniemi ym. 2000, 100.) Venäjällä kertaalleen sovitut asiat voivat muuttua ja yhteistyökumppani voi

useasti muuttaa mieltään, väittää Fazerin Venäjän toimintojen johtaja Harri-Pekka Kaukonen (Poikolainen 2007, 17).

Suomalaiselle neuvottelukulttuurille on tyypillistä, että yrityksen edustaja on iältään nuori verrattuna muihin neuvottelijoihin. Tämä seikka saattaa olla neuvottelijan uskottavuuden esteenä. Suomalaisten vahvuuksina neuvotteluissa pidetään rehellisyyttä ja luotettavuutta. Heikkouksiksi luetaan suora tapa esittää asioita. Tämän lisäksi suomalaisten neuvottelijoiden heikkoutena ovat hankaluudet tulkita ulkomaalaisten vihjeitä ja peiteltyä puhetta. Suomalaisten hiljaisuus joidenkin mielestä on negatiivinen asia. (Aittoniemi ym. 2000, 97.)

Suomalais-Venäläisen Kauppakamarin yritysneuvojat opastavat, että neuvottelutilanteessa suomalaisten ei tulisi olla liian rentoja ja tuttavallisia, sillä venäläinen vastapuoli saattaa pitää sellaista neuvottelijaa epäkohteliaana ja jopa tyhmänä. Vaikka venäläinen bisneskulttuuri on muuttunut viime vuosina rennommaksi, perinteinen tapa- ja käytöskulttuuri on edelleen vahva. Siksi käyttäytymisen neuvotteluissa pitäisi olla virallista, hienotunteista ja korrektia. (Krabbe 2008, 10.)

Varsinaisissa neuvotteluissa venäläisten kanssa ei saa olla liian jääräpäinen, vaan pitää näyttää, että on halua tulla vastaan. Kasvojen menettämisen pelko on hyvin voimakas piirre venäläisessä kulttuurissa, ja siksi neuvotteluissa ei kannata pakottaa venäläistä vastapuolta myöntämään virheensä. (Krabbe 2008, 11.)

Tiukkojen neuvottelujen jälkeinen illallinen jatkuu todennäköisesti venäläisen vieraanvaraisuuden merkeissä (Aittoniemi ym. 2000, 100). Konsulttiyrittäjä Dudarev väittää, että venäläinen juomakulttuuri on muuttunut: nykyiseen liiketoimintakulttuuriin juopottelu ei enää kuulu (Salo 2006, 31). Juhlapöydässä venäläinen isäntä saattaa kysyä suoria kysymyksiä, joihin vieraan kannattaa vastata hienova-

raisesti, varsinkin politiikkaa ja Venäjää koskeviin mielipidekysymyksiin (Aittoniemi ym. 2000, 100).

Lewis (1996, 261–264) luettele muun muassa seuraavia seikkoja, joita tulee ottaa huomioon neuvotteluissa venäläisten bisneskumppaneiden kanssa:

- Venäläisten neuvotteluryhmässä on usein vanhoja ja kokeneita konkareita ja asiantuntijoita.
- Neuvotteluissa he suunnittelevat useita siirtoja etukäteen, ikään kuin pelattaisiin šakkia.
- Kompromissinhalukkuutta venäläiset pitävät heikkouden merkkinä.
- Jos neuvotteluissa esiintyy muutoksia tai uusia ideoita, heidän on etsittävä yhteisymmärrystä ylemmältä taholta.
- Jouduttaessa umpikujan venäläisten taktiikka on pysyä kärsivällisenä ja ”kestää loppuun”.
- Silloin kun vastapuoli näyttää perääntyvän ja vetäytyvän tiukan vastarinnan edessä, venäläisillä on taipumus painostaa voimakkaasti.
- Venäläiset neuvottelijat usein esitelevät alustavan luonnoksen, jossa heidän tavoitteensa ovat esitettynä. Tämä luonnos on vasta lähtökohta, ja todennäköisesti se on kaukana siitä, mihin he odottavat pääsevänsä.
- Myönnytyksistä venäläiset usein pyytävät korvaukseksi niitä suurimpia vastapalveluksia.
- He pyytävät yleensä vastapuolta puhumaan ensin voidakseen rauhassa miettiä esiin tullutta kokonaisuutta.
- Sopimukseen venäläiset suhtautuvat käsitteellisesti ja kokonaisvaltaisesti.
- He suhtautuvat epäilevästi kaikkeen, mikä myönnetään helpolla.
- Jos neuvottelut ovat umpikujassa eikä ratkaisua löydy, silloin henkilökohdalliset suhteet saavat usein aikaan ihmeitä.
- Yleensä venäläiset ovat ihmiskeskeisiä, eivät niinkään asiakaskeisiä.

Venäläisten liikemiehien neuvottelutaidoista oli kirjoitettu monessa eri lähteessä. Kysyin vastaajilta, ovatko venäläiset heidän mielestään yleensä hyviä neuvottelijoita ja mitä seikkoja heidän kokemuksensa mukaan pitäisi ottaa huomioon neuvoteltaessa venäläisten liikekumppaneiden kanssa. Puranen kuvaili venäläisiä erittäin taitaviksi neuvottelijoiksi. Hänen mukaansa ” *venäläinen neuvottelutyyli voi olla myös hyvin kova, neuvottelujen aikana voidaan ajautua konfliktiin, tilanne, jota esim. ruotsalaisten kanssa ei voitaisi sallia. Silti kovienkin neuvottelujen jälkeen, kun osapuolet ovat päätyneet tyydyttävään ratkaisuun, kiistatilanne unohdetaan ja yhteistyötä jatketaan hyvän kumppanuuden merkeissä.* ”

Viexpon vientineuvoja Roman Kurzhunov sanoi, että venäläiset ovat hänen mielestään tosi tehokkaita ja taitavia neuvottelijoita. Suomalaisista heidän neuvottelutyyliinsä voi tuntua hieman hyökkäävältä ja jopa aggressiiviselta. Venäläiset osaat yleensä hyvin ”lukea” ihmisiä ja ymmärtävät usein elekieltä ongelmatta. Kurzhunov sanoi, että neuvotteluihin venäläisten kanssa ei voida koskaan valmistautua täysin, koska neuvottelut venäläisten kanssa ovat usein ennakoimattomia. Suomalaisiin neuvotteluihin eivät normaalisti kuulu yksityiset asiat. Venäläiset usein kysyvät henkilökohtaisia kysymyksiä; he haluavat tuntea bisnes-partneria ihmisenä. Kurzhunov totesi, että venäläiset neuvottelijat palaavat usein seikkoihin, joista on jo neuvoteltu ja jopa sovittu. Kurzhunov kertoi mielenkiintoisen esimerkin Viexpon asiakkaasta, joka teki suuren virheen tekemällä liian suuria myönnytyksiä venäläiselle asiakkaalle. Tämä moka maksoi asiakkaalle paljon rahaa. Kurzhunov väitti, että venäläisten yhteistyökumppaneiden kanssa tekemisissä oltaessa tulee olla varma, varsinkin, jos asia koskee hintoja.

Kysyin lisäksi Kurzhunovilta, onko hänen mielestään asiointi venäläisten kanssa helppoa, ja sain vastaukseksi, että asiointi voi olla sekä helppoa että vaikeaa. Hän kertoi esimerkkejä epäluotettavista yhteistyökumppaneista, jotka eivät välittäneet

sopimuksista. Kurzhunovin mielestä venäläisten kanssa asiointi on helpompaa, kun omistaa tytäryhtiön Venäjällä.

#### 4.2.3 Kieli

Kieltämättä suomalaiset osaavat hyvin vieraita kieliä, etenkin liike-elämän valta-kieltä englantia. Puuttuva kielitaito suomalaisilla liike-miehillä on harvoin ongelma (Aittoniemi ym. 2000, 82–83). Konsulttiyrittäjä Grigori Dudarev väittää, että suomalaisilla on silti sitkeä harhakuvitelma, että Venäjällä toimimiseen tarvitaan moitteetonta kielitaitoa. Hän toteaa, että moni suomalainen osaa puhua venäjää, mutta yhteisymmärrys jää kuitenkin syntymättä, koska kulttuurin tuntemus puuttuu. Dudarevin mielestä konteksti syntyy kokonaisuudesta: suomalaiset voivat ymmärtää sanat, mutta eivät välttämättä ymmärrä viestiä. (Salo 2006, 30.)

Jos kielitaito ei riitä täsmällisten liikeasioiden hoitoon, tulkin käyttö on sallittua. Ammattitulkki voi seurata päämiestä päivällispöytään asti, missä hänen paikkansa on tulkittavien vieressä. (Aittoniemi ym. 2000, 82–83.) Asiantuntijat toteavat, että tulkista ei ole aina apua. Nokian ulkomaankaupasta vastaava johtaja Stefan Widomski väittää, että tulkki voi olla kertomatta, että vaikka henkilö sanookin näin, hän itse asiassa tarkoittaa ihan eri asiaa. (Salo 2006, 30.)

Jos neuvottelijat eivät käytä tulkkeja, englanti todennäköisesti toimii yhteisenä kielenä. Englanti on diplomatian ja kansainvälisen kaupan kieli. Molemmille neuvotteleville osapuolille vieras englannin kieli voi toimia myös esteenä. Kieli on huono kommunikointiväline, kun fraasit ovat irrotettuina niiden alkuperäisestä kulttuurisesta yhteydestä. (Lewis 1996, 118.)

#### 4.2.4 Venäläinen ajankäsitys

Aikakäsitys vaihtelee kulttuureittain, joten suomalaisen ei kannata hämmentyä, jos ja kun venäläinen neuvottelija saapuu neuvotteluihin suomalaisen mittapuun mukaan reippaasti myöhässä (Aittoniemi ym. 2000, 90). Venäläisillä on erilainen ajankäsitys kuin suomalaisilla. Suomalaisille on tuttu lineaarinen ajankäsitys, ja venäläisten ajankäsitys on syklinen. (Koponen 2007, 121.) Suomalaiset ovat aikaan sidottuja, monokronisia, ja toimivat lineaarisesti. Suomalaiselle aikakäsitykselle on tyypillistä, että keskitytään mieluiten yhteen asiaan kerrallaan ja suoriudutaan siitä määrätyn ajan sisällä. Lineaarinen aikakäsitys on ominainen kansoille, jotka luulevat saavansa hoidettua tällöin asioita maksimaalisen tehokkaasti ja maksimaalisen määrän. (Lewis 1996, 132.)

Ajan syklisyydellä tarkoitetaan, että vuodenajat seuraavat toisiaan, aurinko nousee ja laskee joka päivä, ihmiset vanhenevat ja kuolevat, mutta heidän lapsensa jatkavat samaa prosessia (Lewis 1996, 135). Syklinen aika ei etene samalla tavalla kuin lineaarinen aika vaan pysy paikallaan (Koponen 2007, 121). Sitä näyttää riittävän loputtomiin heti seuraavan mutkan takana (Lewis 1996, 135). Juuri ajankäsitksen takia venäläiset myöhästyvät usein (Koponen 2007, 121).

Kysyttyäni Puraselta erilaisista käsitteistä, kuten sanaton viestintä, kieli, tila- ja aikakäsitteet hän mainitsi muun muassa seuraavia asioita: *”Venäjällä ihmiset ovat lähempänä toisiaan keskustellessaan, on tavallista koskettaa keskustelukumppaniaan; teittelyyn ja puhutteluun liittyvät säännöt ovat muodollisempia Venäjällä kuin Suomessa.”*

Viexpon vientineuvoja Kurzhunov totesi, että ajan ymmärtäminen on erilaista suomalaisilla ja venäläisillä: vapaa-ajalla suomalaiset ”venyttävät” aikaa käymällä saunassa, lukemalla ja istumalla hiljaisuudessa, kun taas venäläiset ”kuluttavat” aikaa nopeasti käymällä vierailemassa ja seurustelemassa. Hän sanoo, että venä-



läiset käyttävät yleensä vähemmän aikaa päätöksentekoon kun suomalaiset. Kurzhunov huomautti, että organisaatiossa venäläiset eivät ikinä kiirehdi, jos ei ole pakko. Kaikki tehtävät aina suoritetaan reklamentin mukaan: jos sääntö on, että allekirjoituksen tekeminen kestää 10 päivää, niin siinä menee tasan 10 päivää.

#### **4.2.5 Bisnespukeutuminen Venäjällä**

Pukeutuminen kuuluu olennaisena osana ensivaikutelmaan, jonka annetaan muille itsestään. Usein pukeutuminen viestittää nopeammin kuin sanalliset viestit. Siksi pukeutuminen tilaisuuden vaatimalla tavalla on hyvin tärkeä. Isotalon (2000, 7) mukaan tärkeintä on kuitenkin, että ulkoasu on kenkiä myöten siisti ja hyvin hoidettu. Liike-elämässä pukeutumisen merkitys korostuu, ja yrityksen edustaja luo ensivaikutelmaa sekä yrityksestä, jossa hän työskentelee, että tuotteesta, jota hän edustaa. Kansainvälisen liikeasioinnin aikana yrityksen edustaja edustaa myös maata, josta hän on kotoisin, ja omaa kulttuuriaan. Isotalo (2000, 79) toteaa, että myös suomalaisilla liike-miehillä on omat heikkoutensa pukeutumisessa, mikä voi vaikuttaa mahdollisuuksiin luoda onnistuneesti uusia suhteita. Suomalaiset ovat yleensä hyvin tehtäväkeskeisiä ja panostavat tiedollaan pärjäämiseen. On kuitenkin muistettava, että kansainvälisissä neuvotteluissa liike-kumppania arvostetaan myös pukeutumisen perusteella. (Aittoniemi ym. 2000, 96.)

Itä-Euroopan valtioilla on tunnetusti vanha perinteinen kulttuuritausta. Venäläinen tapakulttuuri elää muutoksien aikaa. Tämä muutos koskee myös bisnespukeutumista, joka muuttuu ajan myötä länsimaalaisemmaksi. Suomalaisten mielestä venäläisten bisnespukeutuminen saattaa vaikuttaa konservatiiviselta ja asialliselta. (Isotalo 2000, 96.) Aittoniemen, Ylisen ja Salmisen (2000, 96.) mukaan Venäjällä villapaitainen mies ei voi olla johtavassa asemassa tai minkään tärkeän projektin vastuuhenkilö. Venäläisille on kuitenkin tyypillinen suhteellisen vapaa tyy-

li, vaikka solmiota onkin käytettävä. Miehet käyttävät tummaa pukua tai pikkutakkia ja irtohousuja, tilaisuuden mukaan. Tumma puku voi olla Venäjällä myös ruskea. Iltajuhlissa ja neuvotteluissa yleensä käytetään kokopukua. Naisten yleinen asu on joko jakkupuku, leninki tai hame-bleiseriyhdistelmä. (Isotalo 2000, 96–97.)

Tiivistettynä voidaan todeta, että liikemies pukeutuu maailmalla melko universaalisti. Miehillä varmoja valintoja ovat tumma puku, valkoinen paita, tyylikäs solmio, mustat sukat ja kengät. Naisten pukeutuminen noudattaa samaa muodollista kaavaa, eli hame ja bleiseri. Naiset Venäjällä käyttävät harvemmin housupukua. (Aittoniemi ym. 2000, 93–94.)

Bisnespukeutuminen on kieltämättä tärkeä osaa liiketoimintakulttuuria. Kyselyssä kysyin Purasen mielipidettä venäläisten bisnespukeutumisesta sekä venäläisen ja suomalaisen bisnespukeutumisen eroista. Kysymykseen hän vastasi seuraavalla tavalla: *”Pukeutuminen ja ulkonäkö määrittävät henkilön uskottavuutta korostetummin Venäjällä kuin Suomessa. Venäjälläkin on kuitenkin pukeutumiskoodien välillä eroja sekä alueellisesti (esim. Moskova vs. Pietari), että yritysten välillä (kansainväliset yritykset vs. venäläiset, finanssiala vs. teollisuus). Erityisesti Moskovassa suomalaisten olisi tärkeää olla sortumatta liian vaatimattomaan pukeutumiseen, siellä kalliisiin merkkivaatteisiin pukeutuminen kertoo henkilön statuksesta ja vahvistaa arvostusta. Venäläisten naisten pukeutuminen on myös keskimäärin naisellisempaa suomalaisiin kollegoihinsa verrattuna.”*

Kurzhunovin mielestä venäläisten pukeutuminen liike-elämässä ei paljon eroa suomalaisesta. Yhtä lailla tyyli vaihtelee aloittain: Sen mukaan, kenen kanssa asioit, vaihtelee myös pukeutuminen. Pienissä yrityksissä harvemmin on selkeää pukeutumiskoodia, kun taas isoissa yrityksissä yleensä pukeudutaan muodikkaasti

ja merkkietoisesti. Kurzhunov painotti, että venäläiset käyttävät mielellään rahat vaatteisiin.

#### 4.2.6 Liikelahjat

Monessa maassa lahjat ovat symboleja, ja siksi kannattaa perehtyä siihen millainen lahja missäkin tilanteessa on annettava. Myös liikekumppanin yrityskulttuuri liikelahjojen suhteen kannattaa selvittää etukäteen. Maailmalla tunnetaan yrityksiä, joissa lahjoja ei saa vastaanottaa lainkaan. On mietittävä tarkkaan, minkä arvoinen lahja on sovelias. Liian arvokkaalla lahjalla voidaan jopa vahingoittaa liikesuhdetta. (Aittoniemi ym. 2000, 91.)

Tyypillinen liikelahja on logolla varustettu koriste-esine. Suomalaisille tavanomaiset tuliaisets ovat suomalaista muotoilua, kuten lasia, puutavaroita ja tekstiilejä. Joissakin maissa suomalaista designia pidetään hiukan pelkistettynä ja yksinkertaisena. Yleisesti voidaan todeta, että puukko on melkein aina huono lahja, samoin kello, joka symboloi kuolemaa Aasiassa. (Aittoniemi ym. 2000, 92.)

Ruoan ja juomien viemisellä on pitkät perinteet. Viiniä ei kuitenkaan kannata viedä viinimaiden edustajille, kuten ranskalaisille ja saksalaisille liikekumppaneille. Suomalainen lohi, poronliha ja lakkahyytelö ovat parempia vaihtoehtoja. Hyviä lahjoja ovat myös ravintolaillalliset, ooppera ja teatteri. Muistoksi onnistuneesta illasta voi antaa pienen lahjan. (Aittoniemi ym. 2000, 92.)

Myös kukkiin liittyy paljon symboliikkaa eri kulttuureissa. Suomessa valkoinen kalla on hautajaiskukka. Punaiset ruusut monessa kulttuurissa viestivät rakkautta, joten neutraalimmat kukat ovat parempi valinta liikekumppanin vaimolle. Eri maissa kannattaa luottaa paikalliseen kukkakauppiaaseen, koska kukat ovat mer-

kittäviä symboleja. (Aittoniemi ym. 2000, 92–93.) Iivari (2007, 158) muistuttaa, että Venäjällä parillinen määrä kukkia tarkoittaa epäonnea. Näin ollen eläville ihmisille on ehdottomasti ojennettava pariton määrä kukkia.

Kysyttyäni minkälaiset lahjat sopisivat parhaiten venäläisille liikekumppaneille Puranen vastasi: *”Ylellisyyslahjat sopivat hyvin, tai sitten lahjat, joilla on tarina. Esim. nilkkasukkia, joihin on painettu firman logo, ei kannata antaa (viitataan henkilökohtaiseen hygieniaan)!”* Kurzhunov ei suositellut annettavaksi liikelahjaksi mitään henkilökohtaista, mutta painotti että lahja riippuu tietenkin yritysten alasta. Hänen mielestään käytännölliset lahjat ovat suositeltavia. Esimerkkeinä Kurzhunov luetteli viiniä, joka on erityisessä pullossa tai on valmistettu yrityksen paikkakunnalla, tai suomalaista suunnittelua (esimerkiksi Alvar Aallon maljakot). Kurzhunov sanoi, että kukat eivät ole sopiva lahja yhteistyökumppaneille.

### 4.3 Johtajuus Venäjällä

Yksi suurimmista eroista venäläisen ja suomalaisen liiketoimintakulttuurien välissä on johtajan asema yrityksessä. Suomalaisissa yrityksissä on totuttu suomalaisten johtajien rennompaan tyyliin, kun taas venäläisessä arvohierarkiassa johtaja on todellakin johtaja. Hänen on käyttäydyttävä kuin johtaja ja näytettävä vahvaa johtamistyyliä, jota venäläisissä yrityksissä arvostetaan edelleen melko yleisesti. (Mikluha 1996, 224.)

Bäckmanin (1997, 61) mukaan suomalaiset johtajat ovat tyyniä ja rauhallisia, kun taas venäläiset johtajat ovat joskus jopa vastenmielisiä ja heidän tekonsa ovat välillä vaikeasti ennakoitavia. Bäckman (1997, 155) toteaa, että suomalaisilla työntekijöillä on enemmän vapautta päättää itse monista asioista: kuinka he suorittavat työnsä ja mihin aikaan päivästä tekevät mitäkin. Lisäksi hän mainitsee, että Suo-

nessa ei samalla tavalla vahdita, mutta Venäjällä ikään kuin johtaja on läsnä. Bäckmanin mukaan se on tehokasta, mutta se ei kannusta oma-aloitteisuuteen. (Bäckman 1997, 155.)

Autoritaarinen ja paternalistinen johtamiskulttuuri on venäläisille tyypillinen (Bäckman 1997, 60). Venäjällä johtaja on kiistämätön vallanpitäjä; hän määrää, mitä tehdään ja kuka tekee (Iivari 2007, 154). Johtajan asema venäläisessä yrityksessä on vakaa ja johtajat vaihtuvat harvoin (Bäckman 1997, 60–61).

Suomalaisille liikkeenjohtajille Venäjällä Bäckman (1997, 62) suosittelee venäläistä henkilökuntaa, jolla on hyviä suhteita tai taito luoda uusia suhteita. Hänen mukaan venäläisten työntekijöiden kautta on hyvä asioida muun muassa viranomais-ten kanssa ja muissa tapauksissa, joissa kielitaito ja paikallisten olosuhteiden tuntemus ovat tärkeitä. (Bäckman 1997, 62.)

Joissakin tapauksissa kulttuurierot saattavat aiheuttaa ongelmia liiketoiminnan johtamisessa. Haluisin tiedustella, millaisia kulttuurikokemuksia Finlaysonin vientipäälliköllä on ollut. Sain vastaukseksi: *”Muistan edellisestä työpaikastani toimiessani suomalaisyrityksen myyntipäällikkönä Venäjällä tapauksen, joka kertoo mielestäni hyvin venäläisten yhteisöllisyydestä. Yritimme luoda yritykseen positiivisen kilpailuhengen myyjien välille. Meillä oli käytössä myyntituloksesta riippuva bonuspalkkaus, sekä erilaisia myyntikilpailuja. Ruplakriisin iskiessä 1998 kaupanteko vaikeutui huomattavasti ja oli yleistä epävarmuutta tulevasta. Havahduin jossain vaiheessa huomaamaan, että parhaat myyjämme jakoivat saamansa bonuspalkat vähemmän ansaitsevien kesken. Suomessa tällainen olisi tuskin mahdollista. Tulosjohtamisen perusteet menivät tietenkin uudeksi tällaisessa tilanteessa!”*

Kurzhunovin mielestä vahva ja autoritäärinen johtaja on hyvin tärkeä venäläisessä organisaatiossa. Kurzhunov suositteli, että tytäryhtiöön palkata venäläinen johta-

ja. Kurzhunovin mielestä Venäjällä ei onnistu niin sanottu sähköpostijohtaminen. Hän väitti että henkilökohtainen yhteydenpito on johtamisen a ja o Venäjällä. Kurzhunov sanoi, että henkilökohtainen kontakti on valttia sekä liikkeenjohdossa että asiakassuhteiden kehittämisessä ja ylläpidossa. Kurzhunovin työuran aikana oli ollut paljon esimerkkejä tilanteista, joissa tavoitteet jäivät saavuttamatta, koska ne oli välitetty kirjallisesti.

#### **4.4 Naisen rooli yhteiskunnassa**

Venäjällä niin kuin muissa konservatiivisissa yhteiskunnissa naisen rooli nähdään ennen kaikkea vaimona ja äitinä. Mies hankkii leipää ja elättää perheen. Mutta nykypäivänä tämä ihannetilanne ei aina onnistu. Nykyään venäläiset naiset yrittävät onnistua yhdistämään kaksi roolia: perheen äidin (vaimon) ja uranaisen roolin. (Koponen 2007, 122.) Monet naiset Venäjällä menestyvät työurassaan paremmin kuin samanikäiset miehet (Laurén 2008, 72). Yleensä venäläiset bisnesnaiset ovat vaativia ja tehokkaita, ja heillä on hyviä neuvottelukykyjä (Koponen 2007, 122). Laurén (2008, 72) väittää, että monet ulkomaalaiset yritykset Moskovassa palkkaavat mieluiten naisia. Tämä johtuu siitä, että naisilla on suurempi vastuuntunto ja laajempi kokonaisnäkemys kuin miehillä. Laurén (2008, 72) toteaa myös, että venäläiset miehet ovat usein kiinnostuneita ainoastaan isoista palkoista, nopeista voitoista ja ystäviensä saamisesta saman yrityksen palvelukseen. Vaikka nykypäivinä naisilla on tärkeä rooli yhteiskunnassa, naisten vähäisyys duumassa voidaan käsittää todisteena epätasa-arvosta (Koponen 2007, 122).

Venäläisessä yhteiskunnassa miesten tehtävänä on mm. pitää huolta naisista korostaen sukupuolen heikkoutta. Miesten tulee avata ovi naiselle, auttaa takki hänen ylleen, kantaa painavia laukkuja naisen puolesta ja myös sanoa kohteliaisuuk-

sia. Ravintoloissa miehet aina maksavat naisten puolesta. Venäjällä pidetään häpeänä, jos nainen maksaa miehen puolesta. (Koponen 2007, 127.)

Naisten kätteleminen ei kuulu venäläisten tapoihin, sitä pidetään ennemmin miesten eleenä. Monet liikenaiset kuitenkin ovat ottaneet tavakseen länsimaisen kulttuurin tapaan kätellä bisneskumppaneita. (Koponen 2007, 127.)

Finlaysonin vientipäällikön Johanna Purasen mielestä sukupuolen rooli venäläisessä työyhteisössä riippuu alasta, hän väitti että *”sukupuolella on merkitystä.”* *”Venäjälläkin naisjohtajien määrä on huomattavasti vähäisempi kuin miesjohtajien. Tämä on kuitenkin hyvin alakohtainen kysymys; tekstiilialan yrityksissä on erittäin paljon naisjohtajia. Tämä tietenkin on samalla todistuksena jaosta miesvaltaisiin ja naisvaltaisiin aloihin.”* Kurzhunovin mielipide asiasta oli, että työtehtävän ja alan mukaan valitaan työtehtäviin joko mies tai nainen.

Kysymykseen ovatko venäläiset naiset enemmän urakeskeisiä kuin suomalaiset naiset Puranen vastasi seuraavasti: *”Mielestäni suomalaisnaiset ovat venäläisiä naisia enemmän urakeskeisiä. Tämä tilanne on kuitenkin muuttunut merkittävästi viimeisen kymmenen vuoden aikana Venäjälläkin. Myös Venäjällä naiset haluavat enenevässä määrin olla riippumattomia puolison tuloista ja luoda omaa, itsenäistä uraa.”*

## 5 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

### Venäläinen kulttuuri

Sekä haastattelun että kyselyn ensimmäiset kysymykset koskevat venäläistä kulttuuria yleensä. Tutkimuksen näkökulmasta on tärkeää, minkälainen mielikuva haastatellulla henkilöllä on kyseisen maan kulttuurista. Mielestäni yleisesti ottaen maan kulttuuri (kieli, tavat, rituaalit) merkittävästi vaikuttavat liiketoimintakulttuuriin, ja siksi otin nämä kysymykset mukaan sekä kyselyyn että haastatteluun.

Molemmilla tutkimukseen osallistuneilla vastaajilla on pitkä kokemus Venäjän markkinoista. Heillä oli selkeät mielikuvat Venäjästä ja maan kulttuurista. Vastauksista on ilmennyt sekä ennalta odotettuja kliseisiä mielikuvia maasta, kuten perhekeskeisyys ja kollektiivisuus, että uusia näkökulmia venäläiseen kulttuuriin. Niinpä Roman Kurzhunovilla, joka on asunut suuren osan elämästään Neuvostoliitossa ja sen jälkeen Venäjällä, oli täysin erilainen käsitys maan kulttuurista kuin Johanna Purasella.

Finlaysonin vientipäälliköllä oli ehkä hieman kliseinen mielikuva Venäjästä. Hän luetteli omissa vastauksissaan asioita, jotka ovat Venäjän erikoispiirteitä, kun taas Viexpon vientineuvoja katsoi pintaa syvemmälle. Voidaan kuitenkin olettaa, että Kurzhunovilla on liian henkilökohtainen suhde Venäjään ja hän kuvailee maan kulttuuria venäläisten silmin.

Johanna Puranen piti ortodoksisuutta tärkeänä tekijänä venäläisten arkielämässä, vaikkeivät hänen venäläiset työkaverinsa uskovaisia olekaan. Toisaalta Roman Kurzhunovin mielipide uskonnon vaikutuksesta oli hieman erilainen. Hän ei ollut



täysin vakuuttunut venäläisten vilpittömyydestä suhteessa uskontoon, eikä kokenut sen vaikuttavan venäläisten elämään.

### **Venäläinen liiketoimintakulttuuri**

Suhteiden merkityksestä Venäjän liike-elämässä on kirjoitettu paljon kirjoissa ja lehdissä. Johanna Puranen ei kuitenkin kiinnittänyt huomiota kyseeseen asiaan. Hänen mielestään suhteet merkitsevät Venäjällä yhtä paljon kuin ne merkitsevät Suomessakin. Roman Kurzhunov työskenteli pitkään Venäjällä ja oli kertonut esimerkkejä suhteiden tärkeydestä maassa. Kurzhunovin mielipide täysin tukee viitekehykseen saamaani tietoa.

Molemmat vastaajat olivat samaa mieltä venäläisten neuvottelutaidoista. Myös viitekehyksessä kävi ilmi, että venäläiset ovat taitavia neuvottelijoita. Kurzhunovin mielipide venäläisten sopimuksien pitämisestä yhtyy teorial tietoon: välillä venäläiset kauppakumppanit eivät välitä sopimuksista. Myös kompromissihalukkuutta neuvotteluissa venäläisten kumppaneiden kanssa ei suositella. Yleisesti voidaan sanoa, että tässä osiossa käytetty teoriaa on luotettavaa ja vastaajat ovat samaa mieltä neuvotteluista venäläisten kanssa.

Purasen vastauksista kävi myös ilmi eroavaisuuksia suomalaisten ja venäläisten henkilökohtaisten alueiden välissä. Venäläiset tosiaan haluavat olla lähellä keskustelukumppania, kun taas suomalaiset ovat enemmän hienovaraisia tässä asiassa. Kurzhunov taas nosti esille venäläistä byrokratiaa kertomalla venäläisten ajankäsituksesta.

Pukeutumisen liittyvistä säännöistä sekä Puranen että Kurzhunov olivat samaa mieltä, eli Venäjällä pukeutuminen riippuu paljon alasta. Puranen huomasi myös alueelliset erot pukeutumiskoodien välillä. Puranen mainitsi myös venäläisten

merkkitietoisuuden, joka on mielestäni tärkeä puhuttaessa venäläisten bisnespukeutumisesta.

Puranen ja Kurzhunov olivat samaa mieltä siitä, että liikelahjoina ei kannata antaa mitään henkilökohtaista, vaan mieluummin esineitä, joilla on tarina. Teoriassa käsitelty kukista kertova osio ei saanut tukea asiantuntijoilta: Kurzhunov ei suosittele, että annettaisiin kauppakumppaneille tuliaiseksi kukkia.

Roman Kurzhunov yhtyi täysin teoriasta saatuun tietoon kysytyäni johtamisesta Venäjällä. Myös hänen mielestään venäläiset tarvitsevat vahvaa ja autoritääristä johtajaa. Hofsteden tutkimuksessa kävi ilmi, että venäläisessä organisaatiossa johtajan rooli on erittäin tärkeä: maan valtaetäisyysindeksi on korkea. Johanna Puranen kertoi hyvän esimerkin tulosjohtamisesta, joka oli epäonnistunut venäläisen kollektivisminkin takia.

### **Suhtautuminen työyhteisön eri osapuoliin**

Niin kuin teoriassakin kävi ilmi, asiantuntijat ovat sitä mieltä, että Venäjällä on suuri valtaetäisyysindeksi ja että maan hierarkia työyhteisössä eroaa Suomen organisaation hierarkiasta. Kurzhunov ja Puranen totesivat, että Venäjällä alaisten ja yrityksen johdon suhde poikkeaa täysin Suomen vastaavasta suhteesta. Molempien asiantuntijoiden mielipide oli, että venäläisissä organisaatioissa syntyy usein eriarvoisuutta.

### **Ryhmätyöskentely**

Hofsteden teoriassa Venäjä on esitettyä vahvasti kollektiivisena maana. Asiantuntijoiden mielipide on samanlainen kuin hollantilaisen kulttuuritutkijan Geert

Hofsteden. Sekä Puranen että Kurzhunov väittivät, että Venäjällä vallitsee kollektiivisuus sekä organisaatioissa että yhteiskunnassa.

Asiantuntijoiden mielipiteet olivat täysin päinvastaisia, kun kysyin, ovatko venäläiset parempia yksilö- vai ryhmäsuorittajina. Puranen väitti, että ryhmässä venäläiset pärjäävät paremmin, kun taas Kurzhunovin mielestä yksinään he suoriutuvat parhaiten. Hofsteden teoriassa kollektiivisille kulttuureille on ominaista hyvä ryhmäsuoritus.

Purasen ja Kurzhunovin mielipiteet erosivat toisistaan, kun he arvioivat venäläisten oma-aloitteisuutta. Finlaysonin edustajan mielestä venäläiset voisivat olla aktiivisempia. Viexpon Roman Kurzhunov väitti että venäläiset ovat oma-aloitteisia. Molemmat asiantuntijat kuitenkin totesivat, että jokaisesta säännöstä on poikkeuksia.

### **Nais- ja miespuolisten työntekijöiden erot**

Johanna Purasen mielestä venäläisten naisten rooli yhteiskunnassa on hyvin perinteinen: nainen vastaa lapsista ja kotitaloudesta. Puranen kuitenkin sanoi, että poikkeuksiakin löytyy. Kurzhunovin mielipide asiasta oli, että venäläiset naiset ovat välillä hyvinkin sitkeitä työelämässä, eikä hänen mielestään sukupuolella ole merkitystä työelämässä.

Kurzhunovin mielestä Venäjällä on yhtä paljon urakeskeisiä naisia kuin Suomessa. Puranen arvioi, että suomalaiset naiset ovat enemmän urasuuntautuneita kuin venäläiset. Sekä Suomi että Venäjä ovat feminiinisiä maita Hofsteden mukaan, ja feminiinisissä yhteiskunnissa on vähemmän kunnianhimoisia naisia kuin maskuliinisissa.

## **Työhön sitoutuminen**

Halusin tietää, kuinka uskollisia venäläiset ovat työelämässä asiantuntijoiden mukaan. Tämä kysymys voi viitata Hofsteden teoriassa kuvailtuun epävarmuuden välttämisen indeksiin. Tämä ulottuvuus on korkea Venäjän kohdalla ja matala Suomella. Purasen vastaus kysymykseen venäläisten motivointikohteista pohjautui tutkimukseen, jossa selvisi, että venäläisiä motivoi eniten palkka. Kurzhunov sanoi, että status on venäläisille tärkeämpää kuin mikään muu. Molemmat asiantuntijat sanoivat, että ura on myös tärkeä venäläisille työntekijöille.

## 6 POHDINTA

### 6.1 Tutkimustyön prosessi

Tutkimuksen aihevalinta oli onnistunut. Venäjän markkinoiden tärkeys korostuu, koska media on kiinnostunut naapurimaasta. Myös suomalaiset Tevanake-alan yrittäjät arvostavat Venäjän suurta ostovoimaa. Tämän aiheen käsittely on herättänyt entisestään omaa kiinnostustani kyseiseen aiheeseen ja on vaikuttanut näkemykseeni tulevan työurani suuntautumisesta. Tutkimustyö kokemuksena lisäsi minun valmiuksia toimia alan ulkomaankaupan tehtävissä.

Tutkimuksen alussa aihe tuntui hieman henkilökohtaiselta, koska elän kahden kulttuurin välissä ja minulla on selkeä näkemystä sekä suomalaisesta että venäläisestä kulttuurista. Yritin kuitenkin olla vaikuttamatta tutkimuksen tuloksiin ja mielestäni onnistuin.

Aiheesta löytyy paljon ajankohtaisia lähteitä niin kirjoista kun Internetistä ja aikakauslehdistä. Joistakin asioista, kuten esimerkiksi muuttuvasta Venäjän taloudellisesta tilanteesta, löytyy välillä ajan tasalla olevaa ristiriitaistakin tietoa. Siitä huolimatta sain mielestäni hyvän kokonaisuuden ja käsittelin työssäni mahdollisimman luotettavia lähteitä.

Tutkimusmenetelmän valinta oli onnistunut. Vaikka tutkimukseen on osallistunut kaksi vastaajaa, he ovat alansa asiantuntijoita ja vastasivat kysymyksiin pitkän kokemuksen perusteella. Finlayson Oy:n vientipäällikön Johanna Purasen vastaukset sain kirjallisina, ja jotta lukija saisi lukea asiantuntijan mielipiteet ilman välikäsiä, litteroin ne. Viexpon vientineuvojaa Roman Kurzhunovia tapasin henkilökohtaisesti ja suoritin haastattelun venäjän kielellä. Olen suomentanut hänen vas-

tauksensa mahdollisimman tarkasti, ettei konteksti kärsisi siitä. Esitin haastateltujen vastaukset heti asiaa koskevan teoriaan jälkeen, jotta tutkimustuloksien lukeminen olisi helpompaa ja lukija pystyisi vertailemaan tutkimustuloksia myös itse.

## 6.2 Jatkotutkimusaiheet

Venäjän kulttuurin vaikutusta ostovoimaan olisi tärkeää seurata tulevaisuudessa. Venäjä on Suomen naapurimaa, ja maiden välisellä kaupalla on pitkä historia. Venäjällä on kuitenkin suuri ostovoimaa ja paljon uusia kasvumahdollisuuksia suomalaisille Tevanake-yrityksille. Venäjän markkinoiden mahdollisuuksia olisi mielenkiintoista seurata jatkossakin. Myös muiden Suomen tekstiili-, vaatetus-, nahka-, ja kenkäalojen tärkeiden kauppakumppanimaiden liiketoimintakulttuureja voitaisiin tutkia.

Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys pohjautui pääosin Hofsteden teoriaan, mutta on olemassa joitakin muiden kulttuurintutkijoiden oppeja. Heitä ovat muun muassa Edward T. Hall, Richard D. Lewis ja Fons Trompenaars. Mielestäni myös heidän teoriansa ovat kiinnostavia ja voivat toimia hyvänä viitekehyksenä kulttuuriin liittyvälle tutkimustyölle.

Työssäni nousi esille myös yrityskulttuurin merkitys kansainväliselle kaupalle. Tästä aiheesta on paljon ajan tasalla olevia lähteitä. Tämä aihe on mielestäni kiinnostava myös Suomen tasolla Tevanake-alan yrityksissä.

## LÄHTEET

### *Painettu kirja*

Aittoniemi, A., Salminen, K. & Yliniemi, M. 2000. Bisnesetiketti. Liike-elämän tapa- ja ruokakulttuuri. Helsinki: Edita.

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Bäckman, J. 1997. Liikkeenjohto Venäjän muutoksessa. Helsinki: WSOY.

Czinkota, M. R. & Ronkainen, I. A. 1993. International Marketing. 4. painos. Yhdysvallat: The Dryden Press.

FINTRA. 2001. Vientiopas. Helsinki: Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus.

Hofstede, G. 1992. Kulttuurit ja organisaatiot – Mielen ohjelmointi. Helsinki: WSOY.

Hofstede, G. & Hofstede, G. J. 2005. Cultures and organizations: software of the mind. 3. uudistettu painos. New York: McGraw-Hill.

Iivari, P. 2007. Yritysturvallisuus ja Venäjä. Turvallisuusnäkökohtien huomioiminen liiketoiminnan kehittämisessä Venäjällä. Rovaniemi: Rovaniemen ammattikorkeakoulu.

Isotalo, M. 2000. Etiketin salat. Etikettipukeutumisen opas. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Koivisto, J.V. 2002. Kulttuurienvälinen näkökulma kansainväliseen yritykseen. Teoksessa H. Seristö (toim.) Kansainvälinen liiketoiminta. Helsinki: WSOY.

Koponen, T. 2007. Venäjän yritys- ja tapakulttuurista. Teoksessa M. Tiri (toim.) Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: Suomalais-venäläinen kauppakamari.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino Oy.

Laurén, A-L. 2008. ”Hulluja nuo venäläiset” – tuokiokuvia Venäjältä. Jyväskylä: Gummerus.

- Lehtonen, J. 1993. Kulttuurien kohtaaminen. Näkökulmia kulttuurienväliseen kanssakäymiseen. Jyväskylä: Kopi-Jyvä Oy.
- Lewis, R. D. 1996. Kulttuurikolareita. Helsinki: Otava
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp Ky.
- Mikluha, A. 1996. Työkulttuurit. Avain menestykseen kansainvälisessä liiketoiminnassa. Helsinki: TT-Kustannustieto Oy
- Mäkinen, T. 2005. Suuri maa, pitkä kvartaali. Suomalaisyritysten kokemuksia Venäjän kehittyvästä kapitalismista. Helsinki: Sitra.
- Passila, E. 2009. Johtaminen globalisaatiossa – teoria ja käytäntö. Lahti: Fopco Ltd.
- Perilä-Jankola, T. 2001. Venäjä markkinoinnin kohteena. Helsinki: Edita.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2003. Research Methods for Business Students. 3. painos. Madrid: Prentice Hall.
- Shlyamin, V. 2008. Venäjän muuttuva liiketoimintaympäristö. Venäläis-suomalaisten taloussuhteiden kehitys. Helsinki: Boardman Oy.

### *Artikkelit*

- Kauniskangas, M. 2008. Jätehuoltoa Venäjälle. Move On! 2/2008, s. 14–15. Helsinki: Fintra.
- Korhonen, R. 2009. Valitse seurasi Venäjällä. Taloussanomat 25/9/2009, s. 12–14.
- Krabbe, K. 2008. Päämääränä hyvät suhteet. Move On! 1/2008, s.10–11. Helsinki: Fintra.
- Naumov, A. I. & Puffer, S. I. 2000. Measuring Russian Culture Using Hofstede's Dimensions. Applied Psychology: An International Review. 2000, 49, s. 709-718. Oxford: International Association of Applied Psychology.
- Poikolainen, K. 2007. Fazerin eväät Venäjälle. Move On ! 3/2007, s. 16-19. Helsinki: Fintra.



Salo, I. 2006. Venäläinen tekee kauppaa aina ystävän kanssa. *Bisneskulttuuri*. Talouselämä. 5/2006, s. 28–32.

### *Sähköinen julkaisu*

Hofstede, G. 2009. Cultural dimensions. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php?culture1=32&culture2=73#compare](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=32&culture2=73#compare). Luettu 31.5.2009.

Finlayson. 2009. Historia. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www2.finlayson.fi/finlayson/historia>. Luettu 26.6.2010.

Karhunsaaari M. 2009. James Finlayson. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.finlaysoninalue.fi/historiaa\\_1820-/james\\_finlayson/](http://www.finlaysoninalue.fi/historiaa_1820-/james_finlayson/). Luettu 26.6.2010

Lahtinen, J. & Isoviita A. 2001. Kulttuurin ulottuvuudet. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.avaintulos.fi/kulttuuri.pdf>. Luettu 31.5.2009.

Rohunen, U. & Kaasalainen, P. 2006. Finlayson. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.tampere.fi/ekstrat/vapriikki/tekstiilejatampereelta/finlayson.html> Luettu 26.6.2010.

Viexpo. 2010. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.viexpo.fi/viexpo.asp?page\\_id=75&luokka\\_id=1&main=1&image=](http://www.viexpo.fi/viexpo.asp?page_id=75&luokka_id=1&main=1&image=) Luettu 26.6.2010.

### *Haastattelut*

Kurzhunov, R. 2010. Vientineuvojan haastattelu 29.6.2010. Viexpo. Pietarsaari.

Puranen, J. 2010. Vientipäällikön sähköpostikysely 21.06.2010. Finlayson Oy. Tampere.

## **LIITE 1: Saatekirje**

Hyvä Vastaaja,

Teen opinnäytetyötä Viexpo Oy:lle, joka on erikoistunut pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymiseen Pohjanmaan rannikkoseudulla. Tämä kysely on osa lopputyötäni, jonka aiheena on Venäjän liiketoimintakulttuuri ja sen tuomat haasteet suomalaisten tekstiili-, vaatetus-, nahka- ja kenkäalojen yrittäjien näkökulmasta.

Toivoisin, että vastaatte niin moneen kysymykseen, kuin on mahdollista. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja niitä käytetään ainoastaan opinnäytetyössäni.

Kiitos vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin

Larisa Ilina

## **LIITE 2: Haastattelukysymykset**

### **Venäläinen kulttuuri**

1. Miten kuvailisitte venäläistä kulttuuria?
2. Miten venäläinen ja suomalainen kulttuuri eroavat toisistaan?
3. Onko kulttuuri tärkeä osa venäläisten arkielämää?
4. Vaikuttaako mielestänne uskonto venäläisten ihmisten elämän?

### **Venäläinen liiketoimintakulttuuri**

5. Sanaton viestintä, kieli, tila- ja aikakäsitys eroavat eri kulttuureissa. Onko teillä esimerkkiä tilanteesta, jossa toiminta Venäjällä on ollut poikkeavaa näiden käsitteiden takia verrattuna Suomeen?
6. Onko mielestänne eroja suomalaisten ja venäläisten bisnespukeutumisessa? Jos on, niin minkälaisia?
7. Ovatko venäläiset yleensä hyviä neuvottelijoita? Mitä seikkoja mielestänne pitäisi ottaa huomioon neuvoteltaessa venäläisten liikekumppaneiden kanssa?
8. Merkitsevätkö henkilökohtaiset suhteet paljon venäläisessä liike-elämässä? Onko Teillä esimerkkejä henkilökohtaisten suhteiden tärkeydestä, kun olette olleet tekemisissä venäläisten liikekumppaneiden kanssa?
9. Voisitko antaa konkreettisia esimerkkejä kulttuurierojen aiheuttamista haasteista liiketoiminnan johtamisessa Venäjällä. Onko ollut myös positiivisia kulttuurikokemuksia eroista johtuen?
10. Minkälaiset liikelahjat mielestänne sopisivat parhaiten venäläisille liikekumppaneille?
11. Onko eroja miesten ja naisten asemassa venäläisessä yhteiskunnassa? Entä työyhteisössä?

### **Suhtautuminen työyhteisön eri osapuoliin (esimiehiin, työkavereihin, alaisiin)**

12. Onko venäläinen työyhteisö mielestänne enemmän hierarkkinen kun suomalainen? Kertokaa esimerkkejä venäläisestä hierarkiasta yrityksessä.

### **Ryhmätyöskentely**

13. Vallitseeko mielestänne Venäjällä yksilöllinen vai kollektiivinen kulttuuri? Mitä se näkyy työyhteisössä?
14. Ovatko venäläiset työntekijät yleensä parempia ryhmä- vai yksilösuorittajia?
15. Kuinka oma-aloitteisia venäläiset työntekijät mielestänne ovat?

### **Nais- ja miespuolisten työntekijöiden erot**

16. Kuinka tärkeäksi arvioitte sukupuolen merkityksen venäläisessä työyhteisössä?
17. Ovatko venäläiset naiset mielestänne enemmän urakeskeisiä kun suomalaiset naiset?

### **Työhön sitoutuminen**

18. Millaisten asioiden uskoisitte motivoivan venäläisiä työntekoon eniten?
19. Työskentelevätkö venäläiset työntekijät mielestänne edetäkseen urallaan?

### **LIITE 3: Venäjänkieliset haastattelukysymykset**

#### **Русская культура**

1. Как бы вы описали русскую культуру?
2. Чем русская культура отличается по вашему от финской культуры?
3. Является ли по вашему культура важной частью ежедневной жизни россиян?
4. Влияет ли по вашему мнению религия на жизнь русских людей?

#### **Русская бизнес-культура**

5. Есть ли по вашему мнению различия между русскими и финскими понятиями времени?
6. Есть ли различия между финским и русским бизнес-стилем в одежде? Если есть, то какие?
7. Как вы думаете русские партнёры обычно умеют эффективно вести деловые переговоры? На какие по вашему мнению вещи следует обратить внимание идя на переговоры с русскими бизнес-партнёрами?
8. По вашему личные отношения многое значат в деловой жизни русских? Есть ли примеры важности личных отношений?
9. Есть ли различия в управлении в России и в Финляндии? Какие у финнов могут возникнуть проблемы в управлении русскими подчинёнными?
10. Какие бизнес-подарки по вашему лучше всего подходят русским партнёрам?
11. Есть ли различия между женщинами и мужчинами в русском обществе? на работе?
12. По вашему мнению иерархия в русской организации отличается от иерархии в финской компании? Можете ли привести примеры иерархии в России?

#### **Работа в коллективе**

13. Как вы думаете в русской культуре преобладает коллективизм или индивидуализм? А на рабочем месте?

14. Как вы думаете русские в рабочем коллективе лучше справляются с обязанностями в одиночку или же в группе?

15. Русские работники в основном склонны проявлять инициативу?

#### **Различия между женщинами и мужчинами в организации**

16. На сколько по вашему пол работника важен в русской организации?

17. Как вы думаете есть ли различие между русскими и финскими женщинами в их стремлении к продвижению по карьерной лестнице?

#### **Мотивация и карьера**

18. Какие вещи по вашему мотивируют русских работников?

19. На сколько для русских важна карьера?